



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Yönetimi Bölümü

**ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ, ÇALIŞANLARIN
DUYGUSAL EMEĞİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mustafa YILMAZ
175100177

Danışman: Dr. Öğr.Üyesi Yasin AKSOY

İstanbul, 2019



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Yönetimi Bölümü

**ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ, ÇALIŞANLARIN
DUYGUSAL EMEĞİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: **Mustafa YILMAZ**

İÇİNDEKİLER	Sayfa
ÖZET -----	I
ABSTRACT -----	II
ÖNSÖZ -----	III
KISALTMALAR LİSTESİ -----	IV
TABLolar LİSTESİ -----	V
ŞEKİLLER LİSTESİ -----	VI
EKLER LİSTESİ -----	VII
GİRİŞ -----	1

1. BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMINA GENEL YAKLAŞIM

1.1.Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramı-----	2-4
1.2. Çalışma Yaşam Kalitesine İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar-----	5
1.2.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı -----	6-9
1.2.2. McGregor X ve Y Kuramı -----	10
1.2.3. Alderfer ERG Kuramı -----	11-12
1.2.4. Vrom ve Beklentiler Kuramı -----	13
1.2.5. Üç Gereksinim Kuramı -----	14-17
1.2.6. Eşitlik Kuramı -----	18-20
1.2.7. Çift Etmen Kuramı -----	21-23
1.3. Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramının Önemi-----	24-25
1.3.1. Çalışanlar Açısından -----	26-28
1.3.2. İşletmeler Açısından -----	29-30
1.4. Çalışma Yaşam Kalitesinin Unsurları-----	31
1.4.1. İş Tatmini -----	32
1.4.2. Motivasyon -----	33-34
1.4.3. Verimlilik -----	35-37
1.4.4. Yönetim Sürecine Katılma -----	38
1.4.5. Kariyer -----	39-40
1.4.6. Eğitim -----	41-42
1.4.7. Çalışma Şartları -----	43-45

1.4.8. Ücret (Maaş) -----	46-47
1.4.9. İş – AileHayatı Dengesi -----	48-49
1.4.10. İş Garantisi -----	50
1.5. Çalışma Yaşam Kalitesinin Boyutları-----	51
1.5.1. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Şartları -----	52
1.5.2. İnsan Kapasitesinin Geliştirilmesi İmkanları-----	53-54
1.5.3. Devamlı Gelişim ve Güvenlik İçin İleriye Yönelik Fırsatlar-----	55
1.5.4. Örgüt İçerisinde Sosyal Bütünleşme-----	56
1.5.5. Organizasyonda Yasal Haklar-----	57
1.5.6. İş ve Özel HayatBoyutu-----	58
1.5.7. İş Hayatının Sosyal Alanı-----	59
1.5.8. Yetecek Kadar ve Adil Ücretlendirme-----	60

2.BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARINA GENEL YAKLAŞIM

2.1. Duygusal Emek Kavramı-----	61-62
2.1.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı -----	63-66
2.1.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı -----	67-70
2.1.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı -----	71-78
2.1.4. Grandey (1999) Yaklaşımı -----	79-87
2.2. Duygusal Emegin Önemi-----	88-91
2.3. Duygusal Emek Kavramının Boyutları-----	92
2.3.1. Yüzeysel Davranış -----	93
2.3.2. Derin Davranış -----	94
2.3.3. Duyguların Doğal Yolla İfadesi -----	95
2.4. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Değerlendirme-----	96
2.4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı -----	97-99
2.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri -----	100-105

3.BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ, ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEĞİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Veri Toplama Şekli-----	106-108
3.2. Katılımcılara Ait Demografik ve Olgusal Bulgular -----	109-111
3.3. Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik İstatistiksel Yapı-----	112-116
3.4. Çalışanların Duygusal Emeğine Yönelik İstatistiksel Yapı-----	117-119
3.5. Hipotez Testlerine İlişkin İstatistiksel Analizler-----	120-12
SONUÇ ve ÖNERİ-----	126-130
KAYNAKÇA-----	131-155
EKLER-----	156-162
ÖZGEÇMİŞ-----	163

TEZ SINAV TUTANAĞI

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

06/08/2019

Enstitümüz İşletme Yönetimi yüksek lisans öğrencilerinden 175100177 numaralı **Mustafa YILMAZ** "İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Çalışma Yaşam Kalitesi, Çalışanların Duygusal Emeği ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 01.08.2019 tarih ve 2019/15 sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 48. maddesi gereğince (62) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red-veya-Düzeltilme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
DR.ÖĞR.ÜYESİ YASIN AKSOY



ÜYE
PROF.DR. EVREN AYRANCI

ÜYE
DOÇ.DR. YAĞMUR ÖZYER AKSOY



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “ Çalışma Yaşam Kalitesi, Çalışanların Duygusal Emeği ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06/08/2019

Mustafa YILMAZ

ÖZET

ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ, ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEĞİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE BİR UYGULAMA

Mustafa YILMAZ

Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yasin AKSOY

Ağustos, 2019 – 163 sayfa

Bu tez çalışmasının amacını çalışma yaşamı kalitesi, çalışanların duygusal emeği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ve bir uygulama konu başlıklı araştırmanın incelenmesi oluşturmaktadır. Bu çerçevede birinci bölümde çalışma yaşam kalitesi kavramı üzerinde durulmuş, ikinci bölümde ise duygusal emek ve işten ayrılma niyeti kavramlarına değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırma ve analiz bölümüne yer verilmiştir.

Araştırma bölümünde, evren boyutu olarak çalışma hayatının değişik sektörlerinde çalışanlardan rastgele yöntem ile 300 kişi tespit edilmiştir. İhtiyaç duyulan verilerin anket yoluyla elde edilmesine karar verilmiş, 300 kişi olarak belirlenen hedef kitle üzerinde gerçekleştirilen anketlerden 224 tanesinin gerekli koşulları sağladığı, 76 tanesinin ise gerekli koşulları sağlamadığı gerekçesiyle değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırma, kavramsal modeli ifade eden H1 ve H2 şeklinde iki ana hipotezden oluşmaktadır. Birinci ana hipotezin alt boyutunda H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, olmak üzere altı adet alt hipotez oluşturulmuş, ikinci ana hipotezin alt boyutunda ise H2a, H2b, H2c olmak üzere üç alt hipotez ele alınmıştır. Hipotezleri test etmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H2, H2c Kabul edilmiş, H2a ve H2b Red edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışma Yaşam Kalitesi, Duygusal Emek, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN QUALITY OF WORK LIFE, EMPLOYEES' EMOTIONAL LABOUR AND INTENTION TO LEAVE THE JOB; AN EXPERIMENT

Mustafa YILMAZ

Master's Thesis, Institute of Social Sciences

Advisor : Dr. Öğr. Üyesi Yasin AKSOY

August, 2019 – 163 page

The aim of this thesis is to examine, on the basis of an experiment, the relationship between quality of work life, employees' emotional labour and intention to leave the job. In this connection, the first part of the thesis deals with the concept of quality of work life and the second part looks into the concepts of emotional labour and intention to leave. The third part of the thesis consists of the research and the analysis.

In the research part, a random sample of 300 employees was taken from different sectors of activity. The necessary data was collected by way of survey; out of the answers obtained from the survey conducted on the sample of 300, 224 were taken into consideration and the remaining 76 were discarded due to failure to meet the requirements. The research consisted of two main hypotheses, indicated as H1 and H2, representing the conceptual model. Six sub-hypotheses, indicated as H1a, H1b, H1c, H1d, H1e and H1f, were formulated under the first main hypothesis, and three sub-hypotheses, H2a, H2b and H2c, were formulated under the second. At the outcome of the regression analysis conducted to test the hypotheses, H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H2 and H2c were accepted and H2a and H2b were rejected.

Keywords: Work Life Quality, Emotional Labour, Intention to Leave the Job.

ÖNSÖZ

Yapmış olduğum bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam kıymetli vaktini ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenin fazlasını sunan, her çıkmaza girdiğim halde kendisiyle görüşmemde beni güler yüzü ve neşesiyle yeniden motive eden, fikir anlamında verdiği bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm, danışman hoca hakkını tam anlamıyla yerine getiren Dr. Öğr. Üyesi Yasin AKSOY'a teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca yüksek lisans eğitimimi tezli olarak yapmam hususunda bana yönlendirici fikirler veren ve beni bu konuda cesaretlendiren Prof. Dr. Ümit ATAMAN'a da sonsuz teşekkür ederim. Ve son olarak eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan ve en büyük şansım olan sevgili eşime ve benim için çok değerli olan çocuklarıma teşekkürlerimi bir borç biliyorum.

Mustafa YILMAZ

KISALTMALAR LİSTESİ

ÇYK : Çalışma Yaşamı Kalitesi

ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü

ÇYKÖ : Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçütü

KMO : Kaiser Meyer Olkin (Analiz İçin Yeterli Örneklem)

CAD : Cronbach Alfa Değeri (Yüksek Güvenirlik Değeri)



TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Test Edilecek Ana ve Alt Hipotezler	108
Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik ve Olgusal Nitelikleri	109-111
Tablo 3.3. Çalışma Yaşam Kalitesinin İstatistiksel Yapısı ve Güvenilirliği....	113-115
Tablo 3.4. Duygusal Emeğin İstatistiksel Yapısı ve Güvenilirliği	117-119
Tablo 3.5. Çalışanların Çalışma Yaşam Kalitelerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	120
Tablo 3.6. Çalışanların İş ve Kariyer Memnuniyetinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	120
Tablo 3.7. Çalışanların Genel İyilik Halinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	121
Tablo 3.8. Çalışanların İş Etkileşimine Sahip Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	121
Tablo 3.9. Çalışanların İş Yerinde Strese Sahip Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	122
Tablo 3.10. Çalışanların İş Yerinde Kontrol Durumunda Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	122
Tablo 3.11. Çalışma Koşullarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	123
Tablo 3.72. Çalışanların Duygusal Emeğe Sahip Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	123
Tablo 3.83. Çalışanların Rol Yapmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	123
Tablo 3.94. Çalışanların Bastırma Davranışlarına Sahip Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	124
Tablo 3.105. Çalışanların Derinlemesine Davranma Davranışı Göstermelerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	124
Tablo 3.16 . Hipotez Kabul Red Tablosu	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	6
Şekil 2.1. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli	77
Şekil 2.2. Grandey'in Duygusal Emek Modeli	85
Şekil 2.3.Örgütsel Bağlılık-İşten Ayrılma Düzeyi Sınıflandırması	99
Şekil 3.1. Önerilen Araştırma Modeli	107

EKLER LİSTESİ

EK 1 : Anket Fomları	156-162
-----------------------------------	----------------



GİRİŞ

Günümüzde belli sorumluluk taşıyan kişilerin hayatlarının büyük bir bölümü çalıştıkları iş ortamlarında geçmektedir. Çalışma ortamlarında bulunan insan yaratılışı gereği bir takım düşünce ve davranış içerisinde olabilmektedir. Tabii bir süreç olarak çalışan insanların çalışma yaşamında sahip olduğu bu duygu ve düşünceler ile fiziksel ve zihinsel gayretleri kişinin davranışlarına etki etmektedir. Çalışma ortamındaki genel durum, kişinin tutum ve davranışlarında olduğu gibi kişiliğine de etki etmesi bakımından, kişinin çalışma yaşamı dışındaki hayatında da belirleyici rolü olmakta, bu durum ise kişileri pozitif veya negatif olarak belirli davranışlara itmektir. Bu ise çalışanın aile ve iş hayatındaki üstleneceği rolü belirlemede ve beklentilerin ne ölçüde yerine geldiği sorusunu akla getirmektedir. İnsanların iş hayatında elde ettikleri başarı duygusu, mutluluk, iş doyumunu, adalet ve özgürlük kavramları bir bütün olarak yaşamının tüm evresine etki etmektedir.

Bu çalışmayla çalışanların tüm yaşam evrelerini etkisi altına alan iş hayatı ile ilgili olarak farklı bir bakış açısıyla çalışma yaşam kalitesi, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti konularının birbirleriyle ilişkilerinin ne seviyede olduğu tespit edilmiştir. Birinci bölümde Çalışma Yaşam Kalitesi konusuna genel bir yaklaşımla bu kavramın ne olduğu, önemi, unsurları, boyutları ile farklı araştırmacılara ait kuramsal yaklaşımlar incelenerek literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölümde Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti kavramlarına birlikte yer verilmiştir. Bu bölümde ilk olarak Duygusal Emek Kavramının ne olduğu, boyutları ile farklı araştırmacıların ortaya koyduğu yaklaşımlar ifade edilmiştir. Devamında İşten Ayrılma Niyeti kavramı ve öncülleri ile ilgili konulara değinilmiştir. Üçüncü bölüm ise araştırma bölümünden oluşmaktadır. Burada araştırmanın amacının ne olduğu, modeli, veri toplama şekli ile demografik bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca çalışma yaşam kalitesi ve duygusal emek konularına yönelik istatistiksel yapı ile hipotez testlerine ilişkin istatistiksel analizler tablolar halinde gösterilmiştir.

1. BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMINA GENEL YAKLAŞIM

Birinci bölümde çalışma yaşam kalitesi kavramıyla ilgili olarak değişik araştırmacıların ifade ettikleri tanımlar ve kuramsal yaklaşımlar ile Çalışma yaşam kalitesinin önemi, unsurları ve boyutları ayrı ayrı başlıklar halinde ortaya konulmuştur.

1.1.Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramı

Western Electric's Hawthorn tarafından 1933 yılında yapılan çalışanların verimliliğine etki eden dışsal faktörlerin etki derecesi ile ilgili araştırma, ileriki yıllarda yapılacak ÇYK (Çalışma Yaşam Kalitesi) araştırmalarına ışık tutmuştur (Martel ve Dupuis, 2006). 1950 yılından itibaren ülkelerin, endüstrilerinin gelişmesi ve 1960 yılından itibaren genel olarak savaş sonrası ekonomik güçlerinin artması ve ilerlemesiyle beraber işyerlerindeki çalışma şartlarının daha iyi hale getirilmesi için çalışmalara hız verilmiştir. (Davis ve Cherns, 1975).ÇYK ifadesi, 1970'li yıllarda Louis E.Davis (1977) tarafından ilk defa kullanılmaya başlanmış olmakla birlikte yazılı kaynaklara göre ise 1972 yılında yapılan Uluslararası Çalışma İlişkileri Toplantısında ilk defa ifade edildiği belirtilmektedir (Lau ve May, 1998). ÇYK ileriki dönemlerde ise, "bir hareket", "örgütsel müdahale yapılması" ile "çalışanların iş yaşam türü" gibi farklı şekillerde de ifade edilmiştir (Kandasamy ve Ancheri, 2009).

Çalışma Yaşam Kalitesi kavramı birçok bilim dalının ilgi alanına girmesiyle birlikte çalışan ve işverenlerinde yakından ilgisini çeken oldukça yaygın kullanılan bir ifade olması nedeniyle tarihsel gelişim süreci içerisinde değişik kişiler tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Yapılan tarifler bazen birbirine benzer olabildiği gibi çok farklı yaklaşımlarla tanımlanmış olabilmektedir.Çalışma Yaşam Kalitesiyle ilgili olarak literatürde ulaşılabildiğim bazı yaklaşımlar aşağıda belirtilmiştir.

ÇYK kavramı, işin insana değer vererek yaptırılmasının yanısıra işgörenin bedensel ihtiyaçlarıyla birlikte akli, ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarını

daönemseyençalışma şartlarıdır (Cherns 1975).İşhayatınıninsana değer veren hale getirilmesi olduğu gibi, çalışanın işiyle adeta bir bütün gibi amacına yön verenmeşguliyetleri kapsamaktadır (Tınar 1996).

ÇYK kavramı, çalışanları tatmin edecek çalışma ortamlarınınoluşturulmasıdır. Ancak bu tatmin konusu sadece ÇYK'ni değil bununla beraber çalışma dışındaki yaşam olantoplumsal yaşamın niteliğininide etki alanına almaktadır. ÇYK,kişilerinçalışma ortamında bulunması nedeniyle imkanlar, uğraşlar ve neticelerle ilgili ihtiyaçlarına bağlı olarak elde ettiği çalışma tatmin derecesidir (Sirgy vd. 2001).

ÇYK,çalışanların, iş hayatına bağlı olarak kendisinde kıymetlişahsi ihtiyaçlarınelde edebilme derecesidir (Bowditch ve Buono 1994). ÇYK ile anlatılmak istenen şey, çalışanlara beklentilerini tatmin edecek iş ortamlarının oluşturulmasıdır (Adler 1999).

ÇYK; işhayatını etkisi altına alan, emek, ödemeler ve kazanımlar, iş imkanları, çalışma ortamındaki idare, yönetim şekli ve tercih edilen teknik yöntemler, çalışanın tatmini ve yönlendirilmesi, dahil olma, iş garantisi, toplumsal adil olma durumu ve devletin, yurttaşlarının sağlığını ve geleceğini güvence altına almasını sağlayan düzenlemeler, bilimsel nüfus durumu ve devamlı düzenleme ve terbiyeşeklindeki tüm etmenleri birleştiren kavramdır (Can, 1991).

Hayat bir bütündür. Buna bağlı olarak iş ileinsanın doğumundan ölümüne kadar elde ettiği imkanlarının, yaniiş ve toplumsal hayat niteliğininayrı ayrı değerlendirilmesi düşünülemez. Bundan dolayıiş ve hayat imkanları arasında çok değişik ve birbirini etkileyen bağlantı sözkonusudur (Schulze, 1998).

ÇYK, çalışanların korku duymayacakları bir yerde hayatlarını devam ettirebilmek için ihtiyaçlarını elde etmeleri, çalışanlarınfaaliyet gösterdikleri işletmelere faydalı oldukları düşüncesine sahip olmaları, kabiliyetlerininne

olduğunu bilmeleri ve bu kabiliyetlerini daha iyi seviyeye getirmelerine imkan sağlayan ortamın oluşturulmasıdır (Özkalp ve Kirel 2001).

ÇYK,örgütlere insan faktörünün dahil olmasıyla birlikteişgören ile iş ortamı açısından bu ilişkinin ne kadar kaliteli olduğudur (Davis 1983). ÇYK, kişilerin sadece bedensel ihtiyaçlarıyla ilgilenmemekte bunun yanısıra akli,ruhsal ve toplumsal beklentilerininideönemseyerek iş ortamlarının daha iyi hale getirilmesidir(Beh ve Rose, 2007).

ÇYK, idare ve çalışanlararasından birbirinin hak ve hukukuna riayet eden ilişkinin meydana getirilmesi, çıkarlarını birleştirmeleri ve bununla birlikte işgörenlerin idarenin yargı seyrine dahil olması ve katkı sağlamasıdır(Szilagyi ve Wallace, 1990).ÇYK'nde çıkarlarını birleştirmede daha etkin bir birliktelik ve etkili bilgi aktarımının sağlanmış olması her iki taraf içinde azami menfaat temini açısından kaydadeğer öneme sahiptir (Hart,1994).

Çalışma ortamlarındaki iş tecrübelerininpozitif veya negatif bir şekilde kazanılmasının, çalışanların morallerini yükseltmesine veya düşürmesine neden olacağındançalışanların ruhsal yapılarını etkileyebileceği düşünülmektedir (Warr, 1987).

ÇYK,kurumsal seviyede ortaya konan çalışma ile o işteçalışanlaritek parça halinde değerlendirmektedir.Buna bağlı olarak ÇYK çalışanlarıoldukçafazlaişgörmeye şartlandırmaktan ziyade, çalışanların buldukları çalışma ortamında oldukça çok iş tatmininsağlanmasını benimseyen işlek bir yaklaşımdır (Nadler ve Lawler,1983).

ÇYK, iş hayatının çalışanlar ile işletmeler üzerindeki etki derecesiyle yakından ilgili, sorunlara çözüm üretme ve işletmelerin yargı süreçlerine katkı sağlama faaliyetleridir (Bowditch ve Buono, 1994).ÇYK'nin ana gayesi, imalat ve kurumsal yönden iktisadi gelişmenin elde edilmesiyle beraberiş ortamlarınında çalışanlar açısından daha iyi hale getirilmesidir (Newstrom ve Davis, 1997).

1.2.Çalışma Yaşam Kalitesine İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

Çağdaş yönetim anlayışını kabul etmiş işletmeler, işletmenin ekonomik açıdan büyümesinin sağlanmasıyla beraber, işgörenler açısından maksimum elverişli işortamlarını oluşturmak gayreti içerisinde dirler. Genel olarak kişilerin işgörmeye zorunlu tutan nedenler ile yapılan çalışmanın mana ve kıymetinin anlamı, kişilerin davranışların hangilerinin etkisi altında kaldığı, pozitif veya negatif tatminlerin oluşma sebeplerini anlamış olabilmeleri açısından ihtiyaç teorilerini incelemeleri önem arz etmektedir. Örgütlerde çalışmalar, gerek fiziksel koşulların mevcudiyeti ve gerekse işgörenlerin motivasyonuna bağlı olarak devam ettirilmektedir. Hizmetin ön planda olduğu sektörlerde, huzurlu ve örgütsel sadakat duygusu içerisinde olan işgörenlerin bulunması, müşteri memnuniyetindeki en önemli etkenlerdendir. (Küçükusta, 2007)

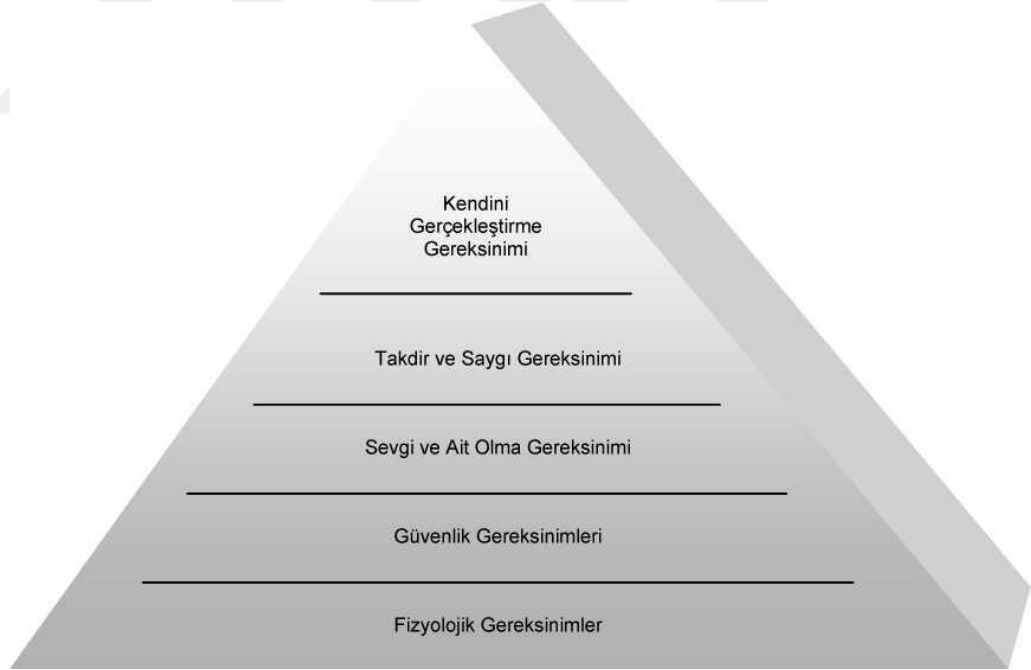
Örgütteki yöneticiler çalışanlardan en yüksek verimi elde etmek istiyorlarsa önce her bir çalışanını her yönüyle tanıma konusunda çaba göstermesi ve bunlar içerisinde en çok ihtiyaç duyulan konulara öncelik vermesi gerekmektedir. Örgütlerde yönetim ve yöneticilerin her şeyden önce işletmenin ekonomik seviyesini artırmak kadar insan kazanmanın da önemine kendilerini inandırması işletmelerin gelecekleri açısından çok önemlidir. Çalışma Yaşamı Kalitesine İlişkin Kuramsal yaklaşımlar, bireyin davranışlarını yönlendiren etkenlerin neler olduğunu anlamaya çalışmaktadır. Eğer bu etkenlerin neler olduğu bulunup, daha sonra bu etkenler yönlendirilebilirse, bireyden daha fazla verim elde edilebilmekte ve bu etkenlerin yönlendirilmesiyle bireyin motivasyonu üst seviyeye çıkarılabilir. Bu da tüm yöneticiler ve işverenler açısından çok önem arz etmektedir (Aydın, 2013). Aşağıda çalışma yaşamı kalitesine ilişkin kuramsal yaklaşımlardan bazılarına yer verilmiştir.

1.2.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Birey gereksinimlerini öncelikle teorik açıdan bilime uygun inceleyip araştıran, ayrıca güdüleme başlığı altındaki konulara çığır açan Amerikalı ünlü araştırmacı Abraham Maslow' dur. Yapmış olduğu araştırmalarında Maslow, bireylerin hangi sebeplerden dolayı bazı menfaatlerinden vazgeçerek işletmelerde iş görmeyi kabul ettiklerini ve çalıştıkları işyerlerinde amirleri veya yöneticileri tarafından iletilen fikir ve talimatlarına göre davranarak bu kişilere nede tabi olduklarını tespit etmiştir. Çalışmalarının neticesinde bireylerin fiziksel, toplumsal ve ruhsal özellikleri olması nedeniyle bazı gereksinimlere ihtiyaç duyduklarını ve tepkilerinde de mevcut gereksinimlerini karşılama arzu ve isteklerinin olduğunu tespit etmiştir (Hersey, 1996).

Maslow'un yapmış olduğu tespitler sonucunda Şekil 1.'de görüleceği üzere ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi oluşmuştur.

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



Kaynak: M. A. Hitt, (2006), C.C. Miller, A. Colella.

Motivasyonla ilgili ortaya konan teoriler içerisinde en fazla akla gelen Maslow'un gereksinimler hiyerarşisidir. Bu teori iki farklı temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, kişinin yaptığı her hamlesinin, kişinin belirli ihtiyaçlarını karşılamak için yapıyor olmasıdır. Kişinin ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla belirli şekilde hareket etmektedir. Bu nedenle ihtiyaçlar harekete yön veren belirleyici nedendir. İkinci yaklaşım, gereksinimlerin öncelik sıralamasıyla alakalıdır. Bu olasılığa göre sırası belli olan bir hiyerarşiye göre kişinin ihtiyaçları vardır. Alt sıralarda olan ihtiyaçlar karşılanmadan, üst sıralardaki ihtiyaçlar bireyi davranışa götürmez. İhtiyaçlar tatmin derecesinde karşılanmadığı sürece, kişiyi davranışa sevk edemez. Alt sıradaki gereksinimler giderildiğinde kişi bir üst sıradaki gereksinimini gidermek için davranışlar sergiler (Koçel, 2010).

Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsan her şeyden önce biyolojik bir varlık olarak hayatını devam ettirebilmesi için fizyolojik ihtiyaçlarını temin etmek mecburiyetindedir. Örneğin, yemek yemek, su içmek, nefes almak, bir yerde barınmak gibi temel ihtiyaçlar bu gruba girmektedir (Eren, 2004).

İnsanın, açlık, susuzluk, barınma ve dinlenme, ruhsal ve cinsellik, gibi hayatını devam ettirmesi için ihtiyaç duyduğu temel gereksinimleridir. Acıkan biri için önde gelen yiyecek, susayan biri içinse su bulmaktır. Bunları karşılamadıkça, insan başka bir şey düşünemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Organizma öncelikle yaşamını sürdürebilmesi için temel ihtiyaçlarını karşılamak ister.

Güvenlik İhtiyaçları: İnsanın tehlikelerden korunması, korkuları yenmesi, kendini güvenli yaşanılır bir ortamda hissetmesi gibi gereksinimleridir. İnsanın, sigorta ve emeklilik standartlarına kavuşturulması, iş garantisi, işgüvenliğine ve iş sağlığına uygun çalışma şartlarının oluşturulması gibi tedbirler alınarak güvenlik gereksinimi karşılanabilir (Güney, 2012). İnsanın kendisini güvende hissedebilmesi için yukarıda belirtilen gereksinimlerinin kesinlikle giderilmesi gereklidir. İnsan kendisini güvende hissetmemesi halinde huzurlu bir çalışma içerisinde olamaz.

Güvenlik ihtiyacı, insanın kendini güveniçerisinde hissetmesi için gerekli bir ihtiyaçtır. Bu nedenlerden dolayı insan geleceğe yönelik bir takım tasarruflarda bulunur (sigortalı olmaya çalışmak vb.). Bu davranış yaklaşımları onun geleceğe ait olabilecek riskleri ve belirsizlikleri önleme tutumuna bağlanmalıdır(Eren, 2004).

Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı: Ait olduğunu hissetme, işyerinde ve çevrede kabul edilme, arkadaşlık, dostluk, sevgi ihtiyacı gibi ihtiyaçlarıdır (Silah, 2005). İhtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra gelir. Burada ilişkiler kurma, arkadaş edinme ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar ve sevgi ön plandadır.

Sevgi ve Ait olma ihtiyacında, Maslow, insanların toplum içesinde sosyal bir varlık olması nedeniyle, toplum içerisindeki diğer insanlarla bir arada hayatını devam ettirmek zorunda olduğunu belirtmektedir. Hoşlanmadığı ve kendisini kimsenin sevmediği bir ortamda yaşaması insana son derece huzursuzluk vermekte ve acı çektirmektedir. Hayatı boyunca insanlar sevgiyi yakalama ve arama gayreti içerisinde olurlar ve bu nedenden dolayı bireyler anlaşıp kaynaşabileceği, sevgiye bağlı oluşan ikiyönlü iletişim içerisinde olacak ayrıca problemlerini bu vesileyle pratik ve kolay bir şekilde çözümlenebilecektir(Eren, 2004).

Takdir ve Saygı İhtiyacı: Bu gereksinimi iki farklı açıdan ele almak mümkündür. Bunlardan ilki, kişinin diğer insanlar tarafından takdir edilip saygı görmesi. İkinci sırada ise, bireyin kendisini takdir edip, kendisine saygı göstermesidir (Eroğlu, 2004). Birey genellikle kendi kendini takdir ederken aynı zamanda da diğer insanlar tarafından takdir edildiğini görmek arzusundadır. Bu gereksinimin karşılandığını görmüş olmak bireyin moral ve motivasyonunu devamlı sürette üst seviyelere çeker.

Dördüncü ihtiyaç grubu olan takdir ve saygı ihtiyaçları kişilerin diğer insanlara ve gruplara kaliteli ve etkin hizmet vermek suretiyle onların takdir ve saygınlığını kazanma ihtiyacıdır. Diğer insanlarca değer verilen ve

beğenilen kişilerdiğer insanlara olduğu gibi kendilerinede saygı duymaktadırlar. Takdir ve saygı görme ihtiyaçlarının toplumda görülenöncelikle dikkat çeken özelliği, kademe atlama, üst derece yetkilendirilme ve toplumsal konumu artırma kazanımlarıdır (Eren, 2004).

Kendisini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında kendisini gerçekleştirme vardır. Buradaki en önemli şey kişinin herhangi bir bilim ya da sanat dalında veya kuruluşun yönetiminde yapmış olduğu hizmetler ve keşiflerle kendini göstermesi esas olmaktadır. Kişi, yaratıcı biri olarak sadece çalıştığı alan sınırlar içinde kalmamakta, hem ulusal hem de uluslararası alanda şöhrete kavuşmakta, başka kişiler için de örnek gösterilmektedir. Kişi burada artık ihtiyaçlarını karşılamıştır. Kişi kendini gerçekleştirmiş ve yaratıcı kişiliğini ön plana çıkarmış ve uluslararası bir ün'e kavuşmuştur. Herkese örnek gösterilecek seviyededir (Aydın, 2013).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı beşinci ve sonuncu katmanı oluşturmaktadır. Kişinin bir bilim veya belirli bir sanat dalında ya da belirli bir kurumun yönetiminde ortaya koyduğu faaliyetler ya da icatlarla kendini ispat etmesi esas olmaktadır. Maslow yukarıda belirtilen son üç ihtiyaca sosyo-psikolojik ve ikincil ihtiyaçlar adını vermektedir (Eren, 2004).

Maslow ihtiyaçlar pramidinde de belirtilen beş temel ihtiyaç dışında iki farklı gereksinimden de bahsetmiştir. Bunlar, anlama, bilme, çözümlenme, öğrenme, örgütlenme gibi bilişsel ihtiyaçlarla, estetik ihtiyaçlardır. Ancak, gereksinimlerini temin etmek için kendisini tamamlama gayreti içerisinde olan bireyin yukarıda belirtilen gereksinimlerde ihtiyaç duyacağı düşünülmektedir. Maslow'un tespit ettiği hiyerarşik yapıya göre, kendinden önceki ihtiyaçkarşılanmadıkça karşılanması gereken ihtiyaç, bireyde güdüleyici bir etki yapamamaktadır. Bireylerde birihtiyaç doyuma ulaştıktan sonra artık kişi üzerinde güdüleyici bir etkisi kalmamaktadır. Maslow, her insanın ihtiyaçlar hiyerarşisinde

yükseleceğini fakat herkesin kendi ihtiyacı oranında tatmin olabileceğini ifade etmektedir (Koontz ve Weihreich, 1990).

1.2.2. McGregor X ve Y Kuramı

Mc Gregor (Douglas) insan davranışlarına yönelik olarak iki farklı kuram geliştirmiştir. Bunları X ve Y kuramı olarak isimlendirmiştir. X kuramıyla genel olarak insan davranışlarının olumsuz yönlerini ortaya koymuş, Y kuramıyla ise temelde insan davranışlarının olumlu yönlerini ifade etmiştir (Boone ve Bowen, 1987). McGregor'a göre X ve Y Kuramı esas itibarıyla aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Eren, 2004):

X kuramına göre;

- Çalışanlar sorumluluklarındaki işleri yerine getirmekten pek hoşlanmazlar, bu düşüncede olan kişiler genellikle işten kaytarma yollarını ararlar, fırsatını buldukları anda ise işten kaytarırlar,
- Çalışanlar genellikle sorumluluk almak yerine bir kişinin sorumluluğunda yönetilmeyi tercih eder ve mümkün mertebe sorumluluktan kaçarlar,
- Çalışanlar için kendi menfaatleri işyerinin menfaatlerinden önce gelir dolayısıyla bencillik özellikleri ön plandadır. Bu özelliklerinden dolayı her zaman ve birebir denetim altında tutulmalıdırlar,
- İşletmede uygulanması düşünülen yenilikleri ve değişiklikleri ilk etapta kabul etmekten pek hoşlanmazlar, direnç gösterirler, zaman zamanda isyan ederler,
- İşgörenler çalıştıkları işyerlerinde kurumun karşılaştığı sorunların çözümüne neredeyse yok denecek kadar az katkıda bulunurlar,
- Mantıklarının kullanmaları açısından keskin bir zekaya sahip olmamakla beraber diğer insanlar tarafından kolaylıkla kandırılabilirler.

Y kuramına göre;

- Çalışanların işe karşı bakış açıları oldukça iyimser bir çerçevede olmakla beraber yaptıkları işi dinlenme ve oyun gibi doğal bir

süreç olarak değerlendirirler,

- Çalışanların örgüte bağlılıkları en üst seviyeye çıkar ve beraber çalıştıkları kişileri ve yaptığı işi sevmesi halinde otokontrol yöntemini kullanarak kuruma fayda sağlayabilirler,

- İşletmelerde başarılı çalışanlara verilecek ödüllerin değeri aynı zamanda kurumun amaçlarının yerine getirilmesinde de önemli bir role sahiptir,

- Çalışanlara yönelik yaşam kaliteleri uygun hale getirilmesi durumunda, her çalışan sorumluluk almayı kabul edeceği gibi bu arayış içerisinde de olabilir,

- Bir şeyi icat etme yeteneği yalnızca yönetici pozisyonundakilere mahsus değil, aynı zamanda toplum içinde de bu yeteneğe sahip insanlara oldukça rastlamak mümkündür.

Mc Gregor yapmış olduğu bu çalışmayla kendi dönemine kadar çok fazla bilinmeyen özellikleri olan insanı çözümlemiş ve işletmelerdeki insani ilişkilerin ne kadar önemli olduğunu ilk olarak tespit etmiştir (Özkalp ve Kirel, 2001).

1.2.3. Alderfer ERG Kuramı

Alderfer (Clayton), Maslowun ortaya koymuş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisine değişik bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Maslow ortaya koyduğu modelde çalışma yaşamı ile ilgili ifadeler yer vermemişken, Alderfer ERG kuramıyla işletmelerdeki birey ihtiyaçlarını daha ön planda tutan bir yaklaşım sergilemiştir (Porter, vd., 2003). Alderfer ERG kuramıyla ihtiyaçları, Varlaşma (Existence), Bağlantıya Geçme (Relatedness) ve Büyüme (Growth) şeklinde üç farklı açıdan ele almıştır.

Varlaşma ihtiyacı: Bireylerin yaşamını devam ettirmesi aynı zamanda varlaşmasını sağlayan maddi özellik içeren bedensel ve güvenlik ihtiyaçlarını içerisine almaktadır (Mullins, 2002). Varlaşma ihtiyacı, bireyin varlaşmasıyla ilgili bulunan ve Maslowun ortaya koymuş olduğu ihtiyaçlar

pramidinde yer alan birinci ve ikinci basamaktaki bedensel ve güvenlik ihtiyaçlarına denktir (Porter vd., 2003).

Bağlantıya Geçme ihtiyacı: Bu ihtiyaçta ise karşılıklı iletişime geçmekle birlikte insanların kendi aralarında duygularını ve ne düşündüklerini ifade ederek doyuma ulaşılmasıdır. Maslow'un gereksinimler pramidinde yer alan sevgi ve ait olma ihtiyacıyla beraber diğer insanlar tarafından duyulması gereken saygı ihtiyacını da ifade etmektedir. Alderfer ayrıca bağlantıya geçme ihtiyacının tenkitsiz ve içten olabildiği gibi aleni, yanlışsız ve samimi yaklaşımla doyuma ulaştığını ifade etmiştir (Johns ve Saks, 2001).

Büyüme ihtiyacı: Büyüme ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar pramidindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmekte, ayrıca yararlı sonuç ve yetki alanı kapsamında yer alan saygı duyulması gereksiniminin bazı bölümünü karşılamaktadır (Johns ve Saks, 2001).

E.R.G. kuramı, yukarıda da ifade edildiği şekliyle, Maslow'un ihtiyaçlar teorisine bakıldığında farklı olarak yeniden değerlendirilmiş şeklidir. Bu açıdan, varlaşma ile bağlantıya geçme ihtiyaçları tatmin oldukça kendilerine göre bir üstteki diğer ihtiyaçlar çok daha fazla talep edilmek istenecektir. Burada dikkate değer olan "gelişme gereksinimleri" tatmin edildiği seviyede daha çok talep edilecektir. Bu kuramın gereksinimler teorisinden farklı olan özelliği, ihtiyaçların somutluk derecelerine uygun sıralamaya alınmasıdır. Böylece bir üst seviyedeki ihtiyacı gidermek zor kabul edildiğinde bir alt seviyedeki ihtiyaç daha fazla talep edilecektir. Başka bir ifadeyle bireylerin daha somut amaçlara yönelmesinin nedeni daha az somutları elde edemeyişleridir. İnsanlardaki varolan asıl talep bu durumda tatmin olmamakla birlikte daha elle tutulur somut olanı onun yerini almaktadır (Onaran, 1981). Bilindiği üzere Maslow açısından doyuma ulaşmış bir ihtiyaç insanlardaki motive etme fonksiyonunu kaybetmiştir. Buna bağlı olarak örneğin saygı ihtiyacı

doyma ulaşmamışsa, birey bir alt seviyedeki sevgi ve aitlik ihtiyacına yönelmeyecektir. Çünkü bu ihtiyaç zaten halledilmiş olarak kabul edilecektir.

Alderfer'in ortaya koymuş olduğu E.R.G. kuramı birey tepkilerini ifade ederken daha çok esnekliğe yer vermesi özelliğiyle ihtiyaçlar teorisine göre daha yumuşak bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte işgören motivasyonu başlığı ile ilgili olarakta yararlanılacak bir yaklaşım önerisinde bulunmuştur (Porter vd., 2003).

1.2.4. Vroom ve Beklentiler Kuramı

Bu kurama göre, işletmelerde başarıyı sağlayan üç etken mevcuttur. Bu değişkenler sırasıyla dürtü, kişisel kabiliyet ve görev algısıdır (Vroom, 1964). Öncelikle her şeyden önce kişi, işletmede çalışmayı ve başarılı olmayı istemelidir. Bir istek içerisinde bulunmayan kişi, yaptığı işte canı gönülden faaliyet göstermeyecek ya da kendisine yöneltilen işleri kabul etmeyecektir. Bundan dolayı işyerinde başarılı olabilmenin ilk basamağı çalışanın yaptığı işe duyduğu arzudur. Ayrıca işle ilgili kabiliyet ve niteliklere sahip olunması çalışan açısından gereklidir. Çalışanın almış olduğu eğitim ve öğrenimin yeterli olmasının yanısıra, karakteristik durumunda iş için yerinde olması önem arz etmektedir. Başarılı olabilmek için diğer önemli hususta çalışanın üstleneceği görevin ne olduğudur. Kişi, öncelikle, çalıştığı işyerinde ondan beklenen iş ile ilgili sürece dahil olma noktasında yeterince bir bilince sahip olması beklenir. (Koontz ve Wehreich, 1990).

Vroom'un teorisinin dayandığı deneysel ve teorik çalışmalar genellikle biraz önce ifade edilen dürtü konusunu işaret etmektedir. Bu teori kısaca ifade edildiğinde, çalışanların yaptıkları işin neticelerinin nasıl şekilleneceğinden bazı ümit ve beklentileri mevcuttur. Beklentiyi 'eylem' ve 'sonuç' karşılaştırmasında bu ilişkinin tamamı olarak değerlendiren Vroom, beklentinin "0" ile "1" skalasında bir değer aldığını

ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle, bilinen bir yaklaşımın bilinen bir netice meydana getirmeyeceği beklenti “0” olarak değerlendirilirken, bilinen bir yaklaşımın bilinen bir netice meydana getirmesine kati surette bakıldığında beklenti “1” olarak ifade edilecektir. Kişilerin güdülenmiş şekilde bir yaklaşım sergilemesi, bu yaklaşım neticesinde sahip olacağı menfaat veya zararları talep etme ölçüsüne ve ileride göstereceği yaklaşımların kişilerin bu menfaatlere veya negatif neticelerinde etmesinde üstlenecekleri rolün ne kadar etkili olduğuna bağlıdır. Bir başka tanım isedeğerlik yada tercih edilirlilik (valence) tanımıdır. Bu tanım, kişinin çalıştığı işyerinde oluşacak bir durumun neticeleri sonrasında gösterdiği olumlu ve olumsuz değer anlamına gelmektedir. Yukarıda bahsedilen iki tanımı biraraya getirip birleştirmek için Vroom üçüncü olarak bir başka kavramı ortaya koymuştur. Bu üçüncü kavramın ismi Kuvvet (force)’dir. Kuvvet yani güç beklentiler ile neticelerin tercih edilirliliklerinin birbiriyle çarpılması sonucunda elde edilen değere eşittir (Von vd., 1997).

Kuvvet = Tercih Edilirlilik (Valence of the outcomes)X Beklentiler (Expectancy)

Vroom Beklentiler kuramı, kişilerin değişik beklenti ve değişik tercih edilirliliklerinin olabileceğini ifade etmekle beraber nedenini açıklayamadığı bu farklılıkların bulunması ve kişiler açısından bu çeşitliliği kategorize edemediği için eleştirilmiştir. Eleştirilerin neticesi olarak bu yaklaşım, basit ve yalnızca kişileri güdüleyen ana özelliklere işaret ettiği için genel bir kuram olarak değerlendirilmektedir (Özkalp, 1982).

1.2.5. Üç Gereksinim Kuramı

McClelland’ın “Gereksinimler Kuramı”, 1938 yılında Murray tarafından ortaya konulan insan davranışlarının nedenine bağlı olarak açıkladığı 20’den fazla gereksinimden yalnız üçü olan başarı, kuvvet ve yakın ilişki gereksinimlerini içermektedir. Bu üç gereksinim içerisinde daha fazla başarı gereksinimi üzerinde duran McClelland, pek çok çalışmasında

üç gereksinimi birlikte ele almıştır.

İnsan davranışlarına yön veren bu üç gereksinimin öneminden bahseden McClelland (1961), gereksinimin insanlar arasındaki ilişkiler, akademik kariyer, yaşam tarzı seçimi ve çalışma performansı üzerinde de etkisinin olabileceğini ifade etmiştir.

1. Başarı İhtiyacı: Zorluklarla başedebilme, gücü en etkin şekilde kullanabilme, kolay olmayan işleri en hızlı ve en iyi şekilde yapma gayreti ile ilgili kişilerin duyduğu istek veya yönelmedir (Murray, 1955). McClelland'a (1976) göre ise bu gereksinim; "iş en iyi şekilde yapabilme veya kusursuz bir şekilde rekabet edebilmenin önemli görüldüğü eylemlere yönelmek"tir. Sagie ve Elizur (1999) göre ise, başarıya dürtüsü, kolay olmayan bir işin üstlenilmesi, net olmayan durumlarla yüzyüze gelme ve kişinin gayretinin sonucu açısından bireysel sorumluluk almasına bağlı yaklaşımlarıyla karşı tarafa yansıtılmasıdır.

Yapılan araştırmalarda üst seviye başarı dürtüsüne sahip olan kişilerin her daim belirli şekilde davranış sergileme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu tespit neticesinde bu kişilerde aşağıda belirtilen eğilimler saptanacaktır (McClelland, 1961):

Üst seviye başarı gereksinimine sahip kişiler küçük veya büyük oranı ne olursa olsun herhangi bir risk almayı, hesaplanan riskleri üstlenerek başarıyı nasıl elde ettiklerini ifade etmek ihtiyacı içerisindedirler. Bu kişiler, belirledikleri amaçlarına hangi seviyede ulaştıklarını bilebilmeleri için en hızlı ve kati surette eleştirel değerlendirmeleri öğrenme ihtiyacı hissederler. Sıkça görülen bir durum ise bu bireylerin elde ettikleri başarılarla motive olmaları ve bu durumdan çok mutlu olmalarıdır. Bu kişiler düşüncelerini devamlı amaçladıkları işle meşgul ederler. Başarıya odaklanan bireyler, bireysel sorumluluk alma konusunda oldukça kararlıdır.

"The Achieving Society" adlı kitabında başarı gereksinimiyle ilgili

olarak makro önermeler de bulunan McClelland (1961), ülkelerin o gün itibariyle ekonomik büyümesi ile o ülkelerde ölçülen başarı dürtüsü seviyeleri arasındaki ilişkinin varlığını ifade etmiştir. Değişik ülkelerde yapmış olduğu çalışmaları ışığında girişimcilik gayretinin, başarı faktörünü ekonomik büyüme ve gelişmeye dönüştüren bir özellik olarak ifade etmiştir. Bir ülkede girişimci sayısının çok fazla sayıda olabilmesi için o toplumda sosyalleşme sürecinin üst seviye bir başarı dürtüsü oluşturması gerekmektedir (McClelland, 1961).

2. Kuvvet Gereksinimi: Kuvvet ihtiyacı; "...diğer insanları etki altına alabilme metodlarını denetleyerek bireyin tatmin olabilme yönelimi" şeklinde ifade edilebilir (McClelland ve Winter, 1969). Üst seviye kuvvet gereksinimi içindeki kişilerde, öncelikle çevresini, parasal ve fiziki imkanları, malumatı ve başka kişileri kontrol altında tutma isteği gözlemlenmektedir. (McClelland ve Burnham, 1976).

Alfred Adler çok önceleri kuvvetin tüm insanlığın büyük hedefi olduğunu ifade etmiştir. Adler insan fitratının, bireyin kendisine ait olan kuvvetleri kontrol altında tutabilmek için tecrübeleri vasıtasıyla öğrenme durumu ile bireyin doyuma ulaşmasının kişinin çevresini etkiye alabilme kabiliyetine bağlı olduğu şeklinde değerlendirmiştir. (Birch ve Veroff, 1966).

Kuvvet gereksiniminin altı temel özelliği Winter'e (1991) göre şöyledir (Apospori vd., 2004) :

Başka kişiler üzerinde etki oluşturabilecek oldukça kuvvetli yaklaşımlar.

Bilgiye ve gözetlemeye bağlı başkaları üzerinde denetim ve kontrol meydana getirmek.

Diğer insanlar üzerinde etkide bulunmak, onları anlatılan konuyu kanıtlama çabasıyla ikna etmek ve inandırmak.

Açık bir şekilde ifade edilmesede tavsiyede bulunmak, desteklemek

veya yardımcı olmak.

Diğer insanları etki altına almak.

İnsanların davranışlarına kuvvetli duygusal karşılık vermek

3. Yakın İlişki Gereksinimi: Üst seviye yakın ilişki veya bağlantı ihtiyacı içindeki kişiler, genellikle toplumsal ilişkilerini artırmakta zamanının büyük bölümünü bu ilişkilerle sürdürmekte, çeşitli gruplara dahil olarak gruptaki kişiler tarafından seilmeyi ve kabul edilmeyi isteyerek bu gereksinimini karşılamaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2004). Bu ihtiyaç içerisinde güçlü bir konumda yer alan birey, diğer insanlarla pozitif duygusal ilişkiler kurma düşüncesindedir. Bu birliktelik arkadaşlık tanımıyla ifade edilebilir. Diğer insanları sevme, onlar tarafından kabul edilme, başkaları tarafından sevilme, insanları affetme ve insanlar tarafından affedilme düşünceleri, bireylerarası ilişkilerin kopmasına tepki gösterme, kopan ilişkileri yeniden oluşturmaya gayret gösterme, yakın ilişki gereksiniminin emareleri şeklinde ifade edilebilmektedir. (Can, 1985).

Yakınlık gereksinimi üst seviyede bulunan insanlar için diğer kişilerin varlığı olması gereken bir durumdur. Bu düşüncede olan bireyler diğerleriyle iletişime geçmek ve duygularının ne olduğunu bilmeyi arzu edecek, insanlararası ilişkilerin iyi olduğu ortam içinde kendilerini rahat hissedeceklerdir (Onaran, 1981). İlişki kurma ihtiyacının dört ana özelliğini Winter (1991), şu şekilde ifade etmiştir (Apospori vd., 2004):

Başka kişilere karşı, pozitif, dostça veya yakın duygular içerisinde olmak.

Dostça bir ilişkinin devam etmesi için olumlu duygular beslemek, yada ilişkiyi canlı tutmayı arzu etmek.

Yakın ilişkiye dayalı yaklaşımlarda bulunmak; örneğin yardım etmek, yardımcı olmak gibi pekiştirici yaklaşımlarda bulunarak yakın ilgi göstermek.

McClelland, bir iddiasında yakın birliktelik, kuvvet ve başarılı olma

ihtiyaçlarının tecrübe kazanılacak seviyede olması sebebiyle, durağan sistematik düzen yapısına uygun olmayacağını ifade etmektedir. Bu durumun sebebi, değişik insanların değişik seviyelerde değişik ihtiyaçlar talep etmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenden dolayı, güdüler içerisinde “tatmin-dizisi” veya “engelleme-gerileme” bağlantısı mevcut değildir (Northcraft ve Neale 1990). Maslow başta olmak üzere bazı araştırmacılar güdülerin içsel oluştuğunu ifade ederlerken, McClelland yapmış olduğu çalışmada dürtü yada ihtiyaçların artmasında çalışılan alan dışında toplumsal çevrenin önemine dikkat çekmiştir. (Brooks, 2003).

McClelland’ın ortaya koymuş olduğu formüle edilmiş başarı dürtüsü kuramı süreç içerisinde iki değişikliğe uğramıştır. İlk olarak geliştirilen başlık Atkinson’a (1958) ait risk edinme modelidir. Elde edilen başarı sonrasında meydana okumadaki seviyesini tespit etmede, “güdünün gücü”, “başarı ya da başarısızlık (beklenti) ihtimali” ve “başarı ya da başarısızlığın (valance) özendirici kıymetinin”, birbiriyle çarpılması neticesinde bir bileşim meydana çıkmaktadır. Daha net ikinci yenilik ise Bernard Weiner (bu kişi aynı zamanda Atkinsonun öğrencisidir) tarafından ortaya konmuştur. Bu çalışmayla dürtüleri, başarı veya başarısızlık durumlarına bağlı olarak bazı sebepsel yüklemeler yapma yönelimleri olarak farklı şekilde yeniden ele almıştır (Thrash ve Eliot, 2001).

1.2.6. Eşitlik Kuramı

Adams (J.S.), Amerikada faaliyet yürüten General Electric fabrikasında çalışanlara yönelik güdüleme ile ilgili yapmış olduğu araştırma ve deneyler sonucunda ödül ve teşviklerin işgörenlerin sürekli motive edilmesi açısından oldukça öneminin fazla olduğunu vurgulanmıştır. Yapmış olduğu çalışmada Adams, çalışanların kendileriyle beraber başkalarının da verilen ödülleri sürekli değerlendirerek aynı başarıyı ortaya koyan diğer kişilerle kendilerine verilen ödülün değer olarak ne kadar birbirine yakın olduğunu tespit etmeye uğraştıklarını gözlemlemiştir.

Yapılan bu değerlendirmede kişilerin bireysel olarak emek, bilgi, zeka, tecrube ve kabiliyetleri doğrultusunda işletmeye kattıkları değerlerinortaya koyulan başarıyı gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun yanısıra, işletmeden elde edilen ödül isemaş ve statü yükselişleri, teşvikler, ikramiye ve bunabenzer diğer yardımlar ile idari yetkive imkanlar, iş güvenliği ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi hususlar içermektedir. Adaletsizlik olması halinde ödül yönteminin geçerliliğini kaybettiği ve dengesiz bir durumun meydana geldiği görölmektedir (Eren, 2001).

Çalışanlar bireysel olarak “girdi/çıkıtı”dereceleriyle diğer çalışanların “girdi/çıkıtı” derecesini karşılaştırarak bir değerlemede bulunmaktadır. “Eşitlik duygusu”; bilinen çıkıtı ve girdilerinin aynı olmasını gerekli kılmamakta, yalnızca hesaplanan değerlerin birbirine yakın veya eşit olmasını gerekli kılmaktadır. Çalışan diğer iş arkadaşlarıyla kendisini karşılaştırdığında kendisinin daha fazla çalıştığı düşünesiyle maaşının daha yüksek olması gerektiği düşüncesinde olabilir. Bu durumda böyle düşünen kişininin “çıkıtı/girdi”değeri yüksek olduğu düşünölmektedir. Çalışan işletmeye kattığı değerler neticesinde kazandığı ödölu veya teşvikleri başka çalışanlarla kıyaslar.Bütün bunlara bağlı olarak özetle ifade edilmek istendiğinde tüm kıyaslamalar ve oranlar çalışanların kişisel değerlendirmelerini oluşturmaktadır (Moorhead vd.,1989).

Çalışanların eşitsizlik hisssine kıyaslamadaki oranların birbirine göre ne kadar büyük veya ne kadar küçük olduğunda kapılacağı, yani eşitsizliğin ne zaman hissedilmeye başlayacağı sorusu sorulabilir. Bu soruya karşılık Adams, Bireyin almış olduğu ödöllerindiğerinegöre az olması halinde daha hızlı adaletsizlik hisssine kapılacağını, birey diğerlerine göre fazla alması halinde bir müddet sessiz kalacağını ve adaletsizlik hisssine daha sonraları kapılacağını ifade etmiştir. Bu değerlendirmeye göre ödölu az alan kişi ile daha fazla alan değişik zaman diliminde “denksizlik eřitęi”ne ulaşacaktır (Onaran, 1981).

“Eşitlik duygusu”; kişinin işyerindeki bulunduğu konumu veya statüsünü muhafaza ve devam ettirmesi açısından güdüleyen etkisi mevcuttur. Birey çalıştığı kurumda benzer girdi düzeyini sürdürmeyi sağlayacaktır. Hiç olmazsa çıktılarıyla simetriklik gösterdiği müddet boyunca değişiklik göstermeyecek ve herhalükarda diğerlerine göre katkısında değişiklik göstermeyecektir. Ayrıca, adaletsizlik veya eşitsizlik olduğunu düşünen birey bu durumu olumlu yönde eksiltmek için güdülenmektedir. Adaletsizliğini ya da eşitsizliğin yüksek seviyede olması durumu güdüleme seviyesinin üst sınırdaki yer almasını gerekli kılar. Kişiler arasındaki eşit olmayan durumları eksiltmek için Adams altı genel yöntemin kullanılmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir (Moorhead vd.,1989):

Birinci yöntem; Kişi kendisine ait girdilerinde değişiklik yapabilir. Bu durumda çalışan kişi kendi değerlemesini değiştirdiği için yapmış olduğu işde eşitlik şekline göre daha fazla ya da daha küçük bir gayret gösterebilir. Çalışan istediği seviyede olmayan düşük seviyede ödüllendirildiğini düşündüğünde, kişinin ortaya koyacağı gayrette düşüş veya yükseliş olabilir.

İkinci yöntem; Birey kişisel çıktılarında değişiklik gösterebilir. (“ücrette artış, bilerek ve isteyerek büyüme ve gelişmeye yönelik farklı metotlar araştırmayı deneyebilir”).

Üçüncü yöntem; Kişinin kendi algılarını değiştirmesi daha karmaşık bir tepkidir. Bir eşitsizlik tespit ettiğinde ya da farkettiğinde kişi, bireysel gerçek seviyesinde değişiklik gösterebilir ve bu durumda gerçekten çok daha fazla katkısının olduğu düşüncesine sahip olacaktır.

Dördüncü yöntem; Kişi sahip olduğu düşüncelerinde değişiklik gösterebilir. Örnek verecek olursak ödüllendirilmediğini farkedenden birey diğerleriyle kendisini karşılaştırdığında normal olarak görüldüğünden daha fazla gayret içerisinde olması gerektiğini hissedebilir.

Beşinci yöntem; Karşılaştırma örneğini değiştirmek eşitliği

azaltmanın bir başka şeklidir. Örnek verecek olursak birey diğerleriyle ilgili karşılaştırmayı, işverenin en önemli elemanı, bazı zamanlarda kendini şanslı hissetmesi ya da pek fazla kimsede olmayan beceri ve yeteneklere sahip olduğu düşüncesine sahip olabilir ve böylece diğer bir karşılaştırma yapmak için daha faydalı bir dayanak oluşturabilir.

Altıncı yöntem; birey yapılacak başka bir şey kalmadığını düşünerek konumundan çok çabuk vazgeçebilir. Kendisine göre farklı bir bölüme geçmek suretiyle veya tamamen statüsünden vazgeçerek eşitsizliğin normalleşeceğini düşünebilir.

Eşitsizliğin meydana gelmesiyle alakalı bazı önermeler özet olarak aşağıda ifade edilmiştir (Onaran, 1981):

Eşitsizlik bireyin ödül/girdi derecesi ile diğer bireyin ödül/girdi derecesinin denk gelmeyip birbirine uyuşmamasından oluşmaktadır.

Eşitsizlik gergin bir ortamın oluşmasının nedenidir.

Eşitsizlik durumunun olduğu ortamlarda bireylerin oluşan gergin ortamların azaltılması yönündeki istekleride artacaktır.

İşletmede ödül fazla alana göre daha az ödül alan çalışanın eşitsizlik eşiği diğer kişiye göre daha az seviyede görülecektir.

Eşitsizlik değerlemesi yapılırken girdilerle alınan ödüller ağırlıklı olarak hesaba dahil edilmektedir.

1.2.7. Çift Etmen Kuramı

Frederick Herzberg motivasyon kuramı ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarla büyük katkılarda bulunmuştur. Bu çalışmada motivasyonun temelini ihtiyaçların oluşturduğunu savunan Frederick Herzberg bu çalışmasıyla Maslow ve Alderfer'in çalışmalarına benzerlik göstermektedir. Frederick Herzberg İki-Faktör kuramı ile ilgili çalışmasını 1956 ve 1964 yılları arasında ortaya koymuştur. Herzberg ile çalışma ekibi ABD'nin, Pittsburgh şehrinde faaliyette bulunan tahminen 200'ü bulan bir

sayıdamühendis ve muhasebeci ile görüşme gerçekleştirmiş, bu görüşmede bu kişilere geçmiş dönemde işyerlerinde çalışma esnasında kendilerini ne derece tatmin edilmiş ve motive olmuş yada bunun zıttı şekilde hissettiklerini hatırlamaları istenmiştir. Sonrasında ise o döneme ait olumlu yada olumsuz his ve düşüncelerinin nelerden oluştuğunu ifade etmeleri talep edilmiştir. Bu kişilerin verdiği yanıtlar kayıt altına alınarak içeriği analiz edilmiştir. Analiz sonucunda işgörenlerin iş doyumu ve doyumsuzluğuyla alakalı ifade ettikleri yanıtlardan iki değişik boyutun var olduğu ortaya çıkmıştır (Moorhead ve Griffin, 1989).

Araştırma sonucunda bu iki farklı boyut “koruyucu (hijyen) faktörler” ve “motivasyon faktörleri” şeklinde ifade edilmiş ve bu durumların çalışma alanlarında kişileri değişik şekillerde etkisi altına aldığı tespit edilmiştir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1990).

1. Koruyucu-(hijyen) faktörler

Koruyucu faktörleri, işgörenlerin doyumsuzluk ve motive olamama durumlarına neden olan sorulara verdikleri cevapların değerlendirilmesi sonucunda elde edilen veriler oluşturmuştur. Bu veriler ise başta maaş olmak üzere, çalışma güvenliği, iş şartları, denetim seviyesi ve kalitesi, işletmenin genel politikası ve idare şekli ile çalışanlar arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Yukarıda ifade edilen bu faktörlerin işletmede bulunmuyor olması çalışanlar açısından doyumsuzluğun oluşmasına neden olacaktır. Bu faktörlerin işletmede bulunuyor olması ise doyumsuzluğu azaltırken çalışanların doyum hissini olumlu yönde geliştirmektedir. Netice itibarıyla koruyucu faktörler çalışma hayatıyla yakından ilgili konulardır (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1990).

2. Motivasyon faktörleri

İşgörenlerin doyuma ulaşmaları ve motivasyonlarına yönelik hazırlanan sorulara verdikleri cevaplar motive edici faktörleri ortaya koymaktadır. Bu faktörler; başarıya duygusu, bilinme, görev bilinci, yapılan

iş ile kişisel gelişim ve bulunduğu kademedeki ilerlemedir. Motivasyona etki eden bu durumlar işgörenlerin motive olmaları ile doyuma ulaşmaları açısından ifade ettikleri başlıca nedenlerdir. Bu durumlara göre işgörenlerin çalıştıkları yerde yukarıda belirtilen nedenleri açık bir şekilde görmüş olmaları veya farketmeleri bireysel olarak doyuma ulaşmalarına ve motivasyonlarına etki etmektedir. Ancak hijyen faktörlerinin aksine, motivasyon faktörlerinin olmayışı doyuma ulaşma hissini oluşturmasada doyumсуuzluk duygusunu da oluşturmamaktadır (Moorhead ve Griffin, 1989).

Maslow ve Alderfer' den farklı olarak ihtiyaçları hiyerarşik bir sıralamayla ifade etmeyen Herzberg çift etmen kuramını iki değişik faktörde sınıflandırarak ortaya koymuştur. Bu kurama göre koruyucu faktörler içerisinde bulunan ihtiyaçların giderilmesi kişide doyum (tatmin) hissi oluşturmazken giderilmemesi doyumсуuzluk (tatminsizlik) hissini meydana getirmektedir. “motive edici faktörler” içerisindeki ihtiyaçlar ise giderildiğinde kişi doyuma ulaşmayacaktır; ama doyumсуuz bir şekilde olduğunu da düşünmeyecektir (Süral Özer ve Topaloğlu, 2008).

Ülkelerarası kültürel farklılıkların var olmasına rağmen, Herzberg motivasyon ve koruyucu faktörlerin tüm dünyadaki çalışanları birbirine yakın bir şekilde etkisi altına aldığı inancına sahiptir. Bazı ülkelerde örneğin ABD, Japonya, Finlandiya, Macaristan, İtalya gibi yapılmış araştırmalarda Herzberg'in görüşünü doğrular nitelikte görüşler ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu araştırmalar sonucunda elde edilen bulguya göre motivasyonla ilgili ihtiyaçların işgörenlerin oldukça büyük bir bölümünde yani “%60-90 arası” doyum sağlamışken, aksi durumda ise işgörenlerin az bir bölümünde yani “%18-40 arası” doyumсуuzluk duygusu oluşturmasıdır. Koruyucu (hijyen) faktörlerinin istenilen seviyede oluşmaması işgörenlerin oldukça büyük bir bölümü için yani “%65-80 arası”, aksi durumda ise işgörenlerin az bir bölümünde doyum oluşturduğu yani “%10-30 arası” tespit

edilmiştir (Hellriegel vd., 2001).

Çalışma hayatındaki motivasyon konusunda Herzberg'in araştırmasının katkılarından en önemlilerinden bir tanesi, deneysel araştırma ve fikirleriharekete geçiren kuvvetli bir etkisinin varolmasıdır. Herzberg'in çalışmasının bir başka özelliği ise araştırmasında tercih ettiği üslup ve sistematik dili, sahadaki idareciler tarafından çok kolay kavranmış, işgörenlerin motivasyonunda çok kolay kullanılabilir bir şekilde idarecilere ne yapacakları ile ilgili önerilerde bulunmuştur. Bu modelle ilgili oldukça fazla geribildirimler mevcut olduğu halde Herzberg'in çift etmen kuramı çalışma hayatındaki idarecilerarasında popülerliğini muhafaza etmekte ve uluslararası cazibesini devam ettirmektedir (Porter vd., 2003).

1.3. Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramının Önemi

Endüstri Devrimi sonrasında işletmeciler tarafından yoğun bir biçimde ilgi odağı olarak ele alınan çalışma yaşamı kalitesinin önemi, 1880'li yıllarda F. Taylor tarafından ortaya konan "bilimsel yönetim prensipleri" ile boş vakit ve işletmede yapılan harcamaları en asgariye indirecek şekilde yeniden değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye görevlerin daha basit hale getirilmesi ile oldukça fazla verim elde edileceği amaç edinilmiştir (Robbins, 1989).

"Çalışma yaşamı kalitesi kavramı" fazlasıyla geniş ve kapsamlı bir kavram olması nedeniyle değişik birimlerin farklı açılardan ele almasına neden olmuştur. İdareciler bakımından "çalışma yaşam kalitesi", teknik ve yapısal süreçlerden daha ziyade, psikolojik süreçte oluşturulacak farklı olumlu değişimler sayesinde verimliliğin çoğaltılmasıdır. Meslek grupları ve sendikalar bakımından, oldukça sıhhatli ve insana yakışır bir biçimde iş alanlarının oluşturulması ve ücretlerin adil ve eşit paylaşılmasıdır. Diğer taraftan, endüstriyel demokrasi ve işgörenlerin işletmenin karar verme sürecindeki katılımının daha fazla olmasıdır (Walton, 1985).

Çalışma yaşamı kalitesi ile verimlilik birbirinden ayrı düşünülmeyen

başlıklardır. Bu açıdan idarenin gayesi, verimliliğin en üst seviyeye çıkartılmasının yanısıra işgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi konusundaki istek ve beklentilerinin karşılık bulduğu bir işletmenin oluşturulmasıdır. Çalışma yaşamı kalitesinin artırılması durumunda çalışma alanında huzur, güven ve samimi bir ortam oluşmuş ve verimliliğin artmasına en büyük etken sağlanmış olacaktır. İşgörenler, kurumların ileriki zamanlarda başarılı olmalarına etki eden önemli faktörlerdendir. Dolayısıyla çalışma yaşamı kalitesinin artırılması yani işgörenlerin işyerindeki tatmin olmalarının sağlanması kurumun amaç, hedef ve stratejilerini elde etmesi açısından göz ardı edilmeyecek bir konudur. Bütün bunlara bağlı olarak, kurumlarda insan unsurunun verimliliğini artıracak bazı organizasyonel faaliyetlerde bulunulması zorunlu bir hal almıştır (Demirci, 2001).

Çalışma yaşamının kalitesini direk ya da indirek etkisi altına alan oldukça fazla faktör vardır. İşletmelerin sorumluluklarının başında en önemli yere, verimin veya verimsizliğin sebepleri olan bu etkenlerin isabetli tespitini yapmak ve oluşabilecek problemlere pratik çözümler bulmak yer almaktadır. Bu düşünceyle özellikle belirli zaman aralıklarında çalışanların doyumlarıyla ilgili değerlendirmelerin yapılması zorunluluk arz etmektedir. Böylece işgörenlerin sorumluluklarını ifa ederken karşılaşılabilecekleri her türlü problemin tespit edilmesine fırsat yakalanmış olunacak ve yapılan bu değerlendirmeler sonrasında dolaylı bir şekilde çalışanların doyum dereceleri artırılmış olacaktır. Çalışma yaşamı kalitesi, çalışanlar ile patronların dikkatini çeken bir konu olmakla beraber bilim dünyasındaki felsefecilerin ve sosyal bilimcilerinde ilgi alanına giren bir konudur. Çalışma yaşamı kalitesi kavramı iş ahlakı ve iş ortamlarının değişik yönlerini, iş şartları ile ilgili alınması gereken tedbirleri, işgörenin mutluluğu veya mutsuzluğunu, imalattaki verimlilikle ilgili idari yönden tedirginlikleri ve toplumsal denge ile sosyal bütünlüğü kapsayan oldukça geniş bir ifadedir (Merton, 1987).

1.3.1. Çalışanlar Açısından Çalışma Yaşam Kalitesinin Önemi

İşgörenler bakımından çalışma yaşamı kalitesi, çalışana direk olarak etkisi altına alan rastgele bir faaliyetin çalışanın bakış açısıyla pozitif bir anlam yüklü olmasıdır. Bu durumun oluşması yapılan işin yapısı ile örgütün, çalışanın iş hayatında pozitif bir değere sahip olması ile çalışanlarca işin anlamlı bulunmasına ve fonksiyonel olmasına bağlıdır. Bu açıdan dar anlamda bakıldığında çalışma yaşamı kalitesi çalışanın kurumsal problem çözme ve alınan karar sürecine katılması olarak ifade edilmektedir (Nadler ve Lawler, 1983).

Çalışma yaşamı kalitesinin özünü katılım sağlama oluşturmakla beraber bu durum çalışma yaşamı kalitesinin yalnızca bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyut ilk sırada ve olması zorunlu bir durumdur. Çalışma yaşamı kalitesi bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanın anlamı olan ve doyuma ulaşmış bir işe sahip olması gerektiğini, ayrıca iş ortamındaki alınacak kararlarda söz sahibi olmasını birlikte oluşturduğu görülmektedir (Delamotte ve Walken, 1984).

Çalışma yaşamı kalitesi, işgörenlerin çalışma hayatlarını etkisi altına alan kararlara katılım sağlamalarına fırsat veren sistemlerin oluşturulduğu bir çalışma ortamı teşekkül ettirme işleyişi olarak anlaşılmaktadır (Ontrack, 1986). Bu yönden değerlendirildiğinde işgörelere, işyeri ile ilgili alınan kararlara katılmalarının önünün kesilmesiyle, bu konuda istekli ve kabiliyetli kişilerin firmaya yabancılaşmalarına neden olunurken düşünsel kabiliyetlerinde anlamsız bir şekilde kaybolmasına imkan tanınmış olunacaktır (Burck, 1981).

Çalışanlar açısından insanların bir işle meşgul olmaları bireyin hayatındaki var olan zamanın iyi bir şekilde değerlendirilmesinin yanı sıra varolan yaşam enerjisinin kendisi ve ailesine faydası olacak şekilde yönetilmesi ile doyuma ulaşacağından ruhsal sağlığını da koruyacağı görülmektedir. Günümüzde “çalışma yaşamı kalitesi” ifadesiyle aslında

anlatılmak istenen şey, bireylere yukarda belirtilen doyumları sağlayacak çalışma şartlarının oluşturulmasıdır (Adler, 1999). İşgörenler yalnızca ihtiyaç hissettikleri maddi varlıkların yerine gelmesiyle doyuma ulaşmamaktadır. Bunun yanısıra başarıma duygusu, diğer kişiler tarafından önemsenip takdir edilerek, toplum içerisinde beğenilen kişilerden birisi olma gereksinime tam katılım sağlanması ile gelişmesi açısından önemli bir yer tutmaktadır. İşgörenler kendileriyle ilgili her çeşit alınacak kararlarla ilgili görüşmelere bizzat katılarak fikirlerini rahat bir şekilde ifade ederek sonuç alınmasında fayda sağlamayı arzu ederler. Yakın dönemde çalışanların işletmelerde yönetime katılmalarının gerekli olup olmadığı ile ilgili tartışmalardan daha çok işgörenlerin yönetime katılma düzeylerinin hangi seviyede olacağı, hangi metotların kullanılacağı ve ne şekilde kim için uygulanacağı konularıyla ilgili tartışmalar yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998).

Çalışanlara nasıl hareket edecekleriyle ilgili yaklaşımlar ortaya koyan bir örgütte işgörenlerin oldukça fazla sorumluluk hissetmeleri ve kendilerini o örgütün bir parçası olarak görebilmeleri için; Şeffaf ve belirgin bir görünüme sahip, işgörenler ile bu kişilerin örgüte olan katkılarına saygı duyularak, yapılacak işe uygun nitelikteki bireyleri işe alınıp, işgörenlerin çalıştıkları ortamdaki memnuniyet olabilmelerine olanak sağlamaları gerekmektedir (Baltaş, 1999).

İşgörenlerin örgütün menfaatleri doğrultusunda faaliyette bulunması için uzun vadede işte tutulması ve motive edilmesi oldukça zor bir durumdur. Bu durumla ilgili olarak işletmelerin yapması gereken işlerin başında, işgörenlerin sorumluluk almalarını sağlayarak verimli bir şekilde çalışmaya itmek ve karşılaştıkları sorunları çözüme kavuşturabilmeleri için onları yönlendirecek ve ortaya koydukları başarılarında ödüllendirecek bir sistemi oluşturmak gelmektedir. Yaratıcı çözümlerin ve oldukça fazla gayret gösterilen ve sadakat için ilham veren bir atmosferin oluşturulduğu

işletmeler en iyi uygulamaların yapıldığı örgütlerdir. Bu örgütlerin oluşturduğu bu olumlu ortamlar kabiliyetleri artırma ve üzerine dahada yenilerini koyma fırsatına imkan veren aynı zamanda güven duygusunuda içine alarak bir çok fayda sağlayan durumlardır. İşgörenlerin verimliliklerini en üst seviyede tutmayı sağlayan örgütler, üst seviye idarenin desteğini sağlayarak, beklentileri sistemli ve açık bir şekilde iletir, otoriter yapıyı örgütün tabanına yayıp, çalışanların problemlerine sahip çıkarak çözebilmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları ise tüm çalışanların bileceği şekilde devamlı surette tebrik ederler. Üst seviyede motive olabilmenin kaynağı, işgörenlerin işletmeye kattıklarının ne kadar değerli olduğunu farketmeleri ve yaptıkları işi severek yapmalarıdır. Çalışma yaşamı kalitesini ve örgütteki verimi artırmayı amaç edinen çalışanlar örgütün değerlerine sahip çıkarak uyum içerisinde bulunduğundaperformansı pozitif seviyede ilerlerken işe gelmeme oranıda düşük olur (Öztürk, 2003).

İşletmelerdeki iletişim seviyesi, çalışanların sorumlulukları veya işletme faaliyetleri ile ilgili olarak bilgi sahibi olmasına yönelik isteklerini karşılayabilecek mevcut bilgi olanaklarını göstermektedir. Ayrıca işletmedeki iletişim seviyesi işgörenlerin birbirleriyle etkili iletişime geçebilme veya kurmuş olduğu başarılı iletişim sayesinde kişinin duyduğu bireysel doyum olarakta ifade edilebilmektedir. Araştırmalar neticesinde işletmelerde işgörenlerin sahip olduğu bilgi oranlarındaki artışın işgörenin doyuma ulaşmasına ve işletmedeki adil yönetim düşüncesi üzerinde pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak işgörenler ile idare arasında iletişim aracı olarak iletişimi etkin kılan yalnızca işletme departmanları ve yayınlar değil, bununla beraber işgörenlerin kendi aralarında ortaya koydukları işgörme azmi ve iş doyumunu ile adil yönetim düşüncesinin oluşmasına hızlı bir ivme kazandıran etkili stratejilerdir (Doğan ve Türk, 2002).

1.3.2. İşletmeler Açısından Çalışma Yaşam Kalitesinin Önemi

Günümüzde işletmelerin devamlı surette yeni arayışlara yönelmelerinin sebepleri; yeni teknolojilerin kısa sürelerde revize olması, pazardaki unsurların devamlı surette değişiklik göstermesi ile üretilen eşyaların kısa sürede yıpranması ve piyasada rakip firmaların sayılarının hızla artmasıdır. Ayrıca işletmeler yönetim felsefesi ve değerlerini, amaç ve stratejilerini, organizasyonun yapısı ve süreçlerini küresel rekabet anlayışlarına uygun hale getiren yeni seçenekli stratejiler ile geliştirmektedirler (Fırat, 2004). Bu durumun oluşması içingeleneksel yönetim şekillerinin ve düşünce yapılarının terk edilip, çağdaş düşünce yapısının ve yönetim şekillerinin işletmelerde hakim olması gerekmektedir (Marangoz, 2002).

Çalışma yaşamı kalitesi ve verimliliği etkileyen diğer bir unsurda eğitimli çalışanların değer ve davranışlarında otomasyona, ilerlemeye ve kendisini geliştirmeye verdiği önem yer almaktadır. Çalışma yaşamı kalitesinin artırılması genellikle firmaların üst seviye idarecileri tarafından performansın yükseltilmesi için bir araç olarak kullanılmaktadır (Ontrack, 1986).

Çalışma yaşamı kalitesini etkileyen problemleri bir kaç başlıkta inceleme imkanı mevcuttur. Bunlardan birincisi yeni teknolojik ve toplumsal gelişmeler neticesinde ortaya çıktığı görülmektedir. İkincisi varolan ve devam eden problemlerin önem derecesine göre ele alınmasındaki hızlı değişimdir. Diğer bir başlık ise önceleri kabul görmemişken son dönemde uygun görülen çalışma şartları ile birlikte değerlendirildiğinde oldukça önemli bir yere sahip olan problemlerdir. Buna bağlı olarak doyuma ulaşmayan beklentilerin yalnızca işgörenin şikayetleri ile kalmadığı, bununla birlikte işten ayrılma düşüncesinin oluşmasına ve üretimde düşüş yaşanması ile toplumsal dengesizliğin ortaya çıkmasına sebep olduğu görülmüştür. Bu durumların sonucunda çalışma yaşamı

kalitesini artırmak için örgütler bazı programlar hazırlamakta ve bu programlarda mevcut olan metotlar, işletmelerin iş yaşamının kalitesiyle ilgili algıları değişiklik göstermektedir. Bu algılar dört şekilde ifade edilebilir (Kast, 1985):

•“Kalite çemberleri,bağımsız iş grupları gibi bunabenzir faaliyetlerle katılımcı stratejileri oluşmasını sağlamak ve bunları geliştirmek”,

• Yapılacak işleri, bir yandan üretimi dahada artıracak bir yandanda işgörenlerin duygularını doyuma ulaştıracak şekilde yeniden düzenlemek,

• Firma içerisinde kişisel gayreti ve bireysel doyumunu üst seviyeye çıkartacak ödül yöntemlerini artırmak,

• İş ortamını daha kolay kılınır hale getirmek ve işgörenlerin çalışırken mutlu olmalarını sağlayabilmek için bireylerin kullandıkları aletler ile çalışma saat ve kuralları hakkında yenilikler yapmak.

Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasının firmalarda bir metot olarak benimsenmesinden iş sahipleri daha fazla verimlilik ve dolayısıyla daha fazla istikrarlı kazançsağlamış oldukları halde; işgörenlerine yüksek ve adil maaş imkanı, daha iyi iş ortamı ve kuralları, istihdam güvencesi ve doyuma ulaşma fırsatı sağlamış olabileceklerdir (Can, 1991).

İşletmelerde aynı zamanda iç müşteri olan işgörenlerin huzurlu ve daha verimli olabilmelerini sağlayabilmek için kullanılan bütün yöntemler ve sistemlerin adil uygulanması, işgörenlerin fikirlerine saygı duyulması, iş şartlarının daha iyi hale getirilmesi, sosyal ve kültürel aktivitelerin artırılması, şeffaf iletişimin sağlanması gerekli görülmektedir. Örgütlerin dikkat etmeleri ve unutmamaları gerekli konulardan ilk sırada yer alanlardan bir tanesi dış'taki müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesinin şartı iç müşteri memnuniyetinin elde edilmesidir. İç müşterilerle ilgili yapılan bütün çalışmalarda ve yaklaşımlarda üst yönetim ile insan kaynakları uygulamalarının önemli sonuçları ortaya çıkmaktadır (Ersen, 1997).

Örgütlerde bilgi teknolojileri ve yöntemleri stratejik anlamda kullanılması halinde, firmaların rekabet üstünlüğü kazanması, verimlilik ve performansın artırılması, işin yapısı ve yönetimi ile ilgili yeni tekniklerin geliştirilmesi ve yeni iş alanlarının oluşturulması sağlanmış olur (Demirhan, 2002). Çalışma yaşamı kalitesini yükseltmek için, iş saatlerinde yeni düzenlemeler yapılarak, molalar, vardiya sistemi ve esnek iş saatleri uygulamalarına geçilmesinin yanısıra iş doyumu ile ilgilide işin geliştirilmesi, işin zenginleştirilmesi, işindeğiştirilmesi ve grup çalışmalarına öncelik verilyöntemlerin uygulanması gerekli görülmektedir. Bunun sonucunda yeni çalışma ortamlarının sağlamış olduğu psikolojik ve fiziksel iş yükleri azaltılmış olacaktır (Doğan ve Türk, 1997).

Çalışanların motivasyonlarını üst seviyeye çıkartmak ve yapabileceklerinin tamamını yapılançalışmada yoğunlaştırabilinmesi için işteki ortamlarının ergonomik imkanlara uygun şekilde düzenlenmesi oldukça fazla önem arz etmektedir. Çalışan unsuruna istenilen seviyede değer göstermeyen bir örgütün başarı sağlaması imkansızdır (Öner, 2002).

1.4. Çalışma Yaşam Kalitesinin Unsurları

Çalışma yaşam kalitesinin unsurlarını farklı araştırmacıların görüşleri doğrultusunda on değişik etken olarak belirtilmiştir. Bunlar sırasıyla İş Tatmini, Motivasyon, Verimlilik, Yönetim Sürecine Katılma, Kariyer, Eğitim, Çalışma Şartları, Ücret, İş-Aile Hayatı Dengesi, İş Garantisi şeklinde aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1. İş Tatmini

Rekabet ortamlarının oldukça arttığı küreselleşen dünyada firmaların başarılı olabilmesi fiyat, hız, ve kalite gibi etkenlere bağlıdır. Bu ortamlarda müşterilerine düşük maliyetli ve kaliteli ürünleri en hızlı bir şekilde istenilen çeşitlilikte sunma fırsatı bulan firmalar avantaj sağlamış olurlar. Firmaların başarı sağlaması insan faktöründen en verimli şekilde

yararlanmanın yöntemlerini tespit etmek, odağında kalite olan işletme kültürü oluşturmak ve firmada takım ruhunu yakalamakla elde edilebilir. Bu anlamda işgörenlerin doyuma ulaştırılması, firmanın başarısı olabilmesi açısından oldukça önemlidir (Çoban, 2004).

İş doyumu, çalışanların düşünsel ve fiziksel sağlıklarıyla birlikte, kişisel, bedeni ve ruhsal duygularının bir ifadesidir (Şimşek vd., 2003). İş doyumu denilince, işe bağlı olarak kazanılan maddi gelirler ile işgörenin beraber çalışmaktan zevk duyduğu çalışma arkadaşları ve bir ürün ortaya koymuş olmanın oluşturduğu haz ve mutluluk akıla gelmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Luthans tarafından işle alakalı önemli özellikleri bulunan ve iş doyumuna etki eden beş boyut ifade edilmiştir (Luthans,1994):

1- İşin kendisinin: Dikkat çeken durumunun olması, bireylere öğrenme imkanı tanınması ve sorumluluk alma fırsatı tanınması.

2- Ücret: Kendisiyle aynı işi yapan diğer firmalarla kıyaslandığında ödenen ücretin eşit değerlendirilmesi.

3- Yükselme fırsatı: Hiyerarşik yapıda bir üst kademeye yükselme fırsatının olması.

4-Yönetim: İdarenin teknik ve davranışsal yönetsel destek olabilme olanaklarının bulunması.

5- Çalışma Arkadaşları: iş arkadaşlarının teknik açıdan uzmanlık ve sosyal anlamda destek olabilme dereceleri.

İş tatmini, işgörenler açısından hayati bir öneme sahiptir. Firmaların önceden tespit edilmiş hedeflere ulaşabilmesi, işgörenlerin iş doyumunun sağlanması ve işgörenlerin yaşam kalitesinin yükseltilmesi ile mümkün olabilmektedir. Çalışma yaşamı kalitesinin yükseltilmesi iş koşullarının ve iş ortamının düzenlenmesi, işgörenlerin psikolojik, ekonomik ve toplumsal gereksinimlerinin giderilmesi ve çalışma hayatında çıkabilecek problemlerin en asgariye indirilmesi yada iş doyumunun sağlanması ile

elde edilecektir (Güven vd., 2005).

İşgören mutluluğuna işdoyumunun üst seviyede bulunmasının etki ettiği, alt seviyede bulunmasının ise işgörenin işinden soğuduğu ve bu durum nedeniyle işine olan ilginin ve uyumun olumsuz yönde etkilendiğitespiti herkes tarafından benimsenen bir anlayıştır (Akıncı, 2002). Yapılan işle ilgili olarak doyumunu artırmak ya da çalışma yaşam kalite seviyesini daha iyi hale getirmek için düşünsel olarak zorlayıcı görev bilincinin, maaş ve ödül sisteminin eşit olmasının, iş şartlarının güvenli olmasının, çalışma ortamındaki görevlilerin birbirlerine destek vermesinin ve iş-işgören ilişkisinin uyumlu olmasının temini gereklidir (Özmete, 2002).

İş hayatındaki tatminsizlik neticesinde çalışanın işe gelmemesi, doyumsuzluk, ve çalışma gayretinde azalmanın görüldüğü herkes tarafından bilinmektedir. Ayrıca çağdaş organizasyonlarda iş tatmininin bağımsız değişken olarak değerlendirildiği vebuna bağlı insan kaynağı stratejileri geliştirilmiş olduğu görülmekte bunun sonucundada işgörenin yaşam ve çalışma kalitesi yükseltilerek çalışanların yaşam ve iş tatmin seviyesinin artırılması örgütler açısından önemli hale gelmiştir (Keser, 2005).

1.4.2. Motivasyon

Dünyada küreselleşmeyle birlikte firmaların başarılı olabilmesi için örgütler açısından işletmelerin en kıymetli varlığı olan insan faktörünün verimli bir şekilde yönetilmesi gerekli görülmektedir. Modern yönetim tarzına sahip idareciler ancak istek ve ihtiyaçları doyuma ulaştırılmış, işine olan motivasyonu tamamlanmış ve yaptığı işten tatmin olan işgörenlerin çalışma hayatında huzurlu mutlu ve daha verimli olacağını bilerek hareket ederler (Güven vd., 2005).

Motivasyon, bireyin tepkilerini bilinen bir tarafa yönlendirerek, kişiye istenen davranış şeklini kazandıran her türlü arzu, istek, içsel güdü ve dürtülerden oluşan psikolojik bir durumdur (Ayaz, 1989).

Güdüleme yani motivasyon konusu oldukça karmaşık olmakla

beraber bazı farklı yönleri bulunmaktadır.Örneğin bir yönüyle bireyin temel fizyolojik gereksinimleri, gelişmek ve kendini gerçekleştirmekgereksinimleri ve bir çalışma grubunadahil olmak üzere yarar sağlama düşüncesini ortaya koyarken diğer yönüylefirmanın hedeflerine ulaşma arzusu ve hayatını devam ettirebilmek için faaliyetlerine devam etme çabasını ifade etmektedir. Hedefi bulunan bu iki farklı grup arasındaki işbirliğinin oluşması bireyler ve firma bakımından memnuniyet verici neticelerin meydana gelmesine imkan tanımaktadır. Bahsedilen işbirliğinin oluşturulmasında motivasyon konusu ana kilid rolünü üstlenmiştir (Fındıkçı, 2003).

Kurumlarda motivasyonunasil gayesi, işgörenlerinkurumunhedeflerine uygun olarak hareket etmelerini temin etmektir. Yönetim ve karar alma sürecine işgörenlerin dahil olmasını temin etmek, görev çeşitliliği ve değişiklikleri yapılmak suretiyle işin cazibesini artırmak, elverişli iş ortamlarını oluşturmak gibi yaklaşımlar sergileyerek, işgörenlerin çalışma gayreti artırılabilir. Bunun dışında çalışanların moralleri üst seviyeye çıkartılarak, işten ayrılma, işe gelmeme, geç vakitte gelme vb. olumsuz yaklaşımların da engellenmesi sağlanmış olmakla birlikte kurumunetkinliği ve verimliliği artırılmış olunabilir (Bülbül, 1996).

Çalışanların bireysel kabiliyetleri ve meraklarının motivasyonla çok yakından ilgili olduğu araştırmalar neticesinde ortaya konmuştur.Bireylerin çalışırken performanslarının yükselmesinde bireysel motive edici özellikler oldukça önemlidir. Motivasyon, bireysel yaklaşımların çeşidini, yönünü ve zamanını belirlemektedir. Motivasyon, bilinen davranışlar ile sonuca ulaşılacağı düşüncesi var ise ortaya çıkabilmektedir. Dışsal özentinin etkisiyle oluşan motivasyona dış motivasyon; dışsal özentinin olmadığı çevresel faktörlerden bağımsız ve bireyin gereksinimin yapısınabağlı olarak oluşan motivasyona da iç motivasyon denilmektedir (Aytaç, 2000).

İş hayatında çalışanların motivasyonunun sağlanması için iki şartın

yerine getirilmesi gereklidir. Bunlardan birincisi, istenilen seviyede ve açık bir örgüt yapısının oluşturulması; diğeri ise işgörenlerin arzu ve gereksinimlerinin tespit edilerek, çalışma isteğinin oluşturulmasıdır. Bu şartların yerine getirilmesi halinde çalışma yaşam kalitesinin gelişmesine de katkıda bulunmuş olunacaktır. Motivasyonun artırılması ve kaliteli bir iş hayatının sağlanabilmesi için işi bilen, işi çeşitlendirebilen, adam kayırmannın olmadığı, istenilen seviyede ve adil bir şekilde ödül yöntemini kullanan, çalışma ortamını daha güvenli hale getirebilen yönetimin olması gerekli görülmektedir (Öncer, 2000).

1.4.3. Verimlilik

Verimlilik, değişik hizmet ve malların üretiminde faydalanılan kaynağın “arazi,sermaye,emek,malzeme,enerji,bilgi vb.” etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Başka bir ifadeyle ise verimlilik; alınan sonuçlarla, neticeye ulaşabilmek için kullanılan süre arasındaki bağlantı şeklinde de tanımlanabilir. Genelde, verimlilikteki artış ile çalışma yaşam kalitesindeki artışın paralellik gösterdiği kabul edilmiştir. Bu anlamda, verimlilik konusu sosyal ve ekonomik tanımlarla beraber değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler işgörenlerin yaptıkları işle ilgili yaklaşımları ve elde ettikleri başarıları, hedeflerin planlamasının yapılması, alınan kararların pratiğe geçirilmesi sürecine katılımlarının sağlanması ve verimlilik oluşması halinde elde edilen gelirlerin bölüştürülmesi ile kazançların paylaşılması konularını kapsamaktadır (ILO, 2001).

İmalat ve hizmet sektörlerindeki herhangi bir firmanın verimliliğini artırması için ortaya koyduğu bir takım temel amaçları mevcuttur. Bu amaçlar sırasıyla piyasadaki diğer firmalardan daha kaliteli imalatta veya hizmette bulunmak, firmanın piyasadaki pazar payını artırmak, teknolojiyi iyi bir şekilde faydalanarak sektörde lider konumda olabilmek, en uygun işlem kapasitesine sahip olmak, ciro ve kazancını artırmak, yapılan yatırımlara karşılık beklenen kazancı elde etmek, giderleri düşürmek ve

gereksiz harcamaları azaltmak, işgörenlerin motive olabilmelerine imkan tanımak, firmanın prestijini daha da yükseltmektir. Bütün bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken en önemli konu işgörenlerin verimli hale getirilmesidir. Firmalar hedeflerine ancak işgörenlerin gayretleriyle ulaşabilmektedirler (Ersen, 1997).

Emek verimliliğinin yükseltilmesinde çalışma yaşamı kalitesinin iyi hale getirilmesinin özel bir önemi mevcuttur. İşletmelerdeki yönetsel düşünce yapısının, işgörenlerin fikirlerine ve ihtiyaçlarına önem gösteren ve işgörenlere kendileriyle ilgili konularda alınan kararlara dahil olma fırsatı tanıyan bir durumda olması gereklidir (I. Verimlilik Şurası Komisyon Raporu, 1991).

İş hayatını daha iyi hale getirmek, çalışma alanlarında mutlu, huzurlu, güven içerisinde samimi ilişkiler kurulmasını temin etmek firmalardaki verimliliği üst seviyeye çıkaran en önemli etkidir. İş ortamının verimli hale getirilmesini sağlayan etkenlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Küçük, 1995):

- İşgörenin maaşı kişisel bilgisine, kabiliyetine ve işin zorluğuna karşılık gelecek şekilde ve hayat standardına uygun belirlenmelidir.
- İş, işgörenin iş hayatı dışındaki özel hayatını yani istirahatini, eğlenmesini, ailevi ilişkilerini olumsuz yönde etki altına almamalıdır.
- İdare işgörenlerin toplumsal ortamlarında önyargılardan ve ayrımcılıktan uzak kalmasını temin etmeli, ihtiyaç halinde yasal hakları olan sendika faaliyetlerinde bulunmasına fırsat tanıyarak kendisini geliştirmesine imkan tanınmalıdır.
- İş ortamında her daim güven duygusunun tam olduğu sağlıklı koşullara sahip olunması gerekmektedir.
- İşgörenlere yapmış olduğu işte veya hizmette karşılaşılabileceği sorunların çözümünü yapabileme ve planlama yaparak kendilerinin gelişmesine imkan tanınmalıdır.

•İş ortamının uygun olması halinde işgörenlerin işle ilgili problemlerin çözümüne katkı sağlamaları ve karar verme sürecine dahil olmalarına özen gösterilmelidir.

• Verimliliğin beklenen seviyenin aşağısında olması halinde bu durumun olumlu olarak değiştirilmesiyle ilgili düzenlenemelere vakit geçmeden hız verilmelidir.

• İş doyumuna ulaşılmalıdır.

• Kaliteyi daha artırmak için işgörenlerin yetki ve sorumluluklarını artırarak, müşteri ilişkilerini olumlu yönde korumak gereklidir.

• Özellikle üretimde veya hizmet alanında birebir işin içinde olana işgörenlere imalat veya hizmet kalitesiyle ilgili olabilecek aksaklıkların üst yönetime iletilmesi ve düzeltilmesi ile pozitif karar alma serbestliği tanınmalıdır.

Çalışma yaşam kalitesinin artırılmasına yönelik işgörenlerin sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin giderilmesi işgücü verimliliğinin çoğaltılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu açıdan işgörenlere firma için değerli oldukları, ortaya koydukları işin ne kadar anlamlı olduğunun farkettilmesi gereklidir. İdarenin yönetsel yaklaşımının, işgörenlerin fikirlerine ve gereksinimlerine önem veren ve işgörenlerin kendileriyle ilgili karar sürecine katılmalarına fırsat tanıyan bir şekilde olmalıdır. İşletmelerdeki verimliliğin çoğaltılmasına yönelik yapılacak faaliyetlerde işgörenlerin desteği alınmak suretiyle idare ile beraber hareket etmeleri sağlanmalıdır (I. Verimlilik Şurası Komisyon Raporu, 1991).

Örgütlerde çalışma yaşamı kalitesinin artırılması neticesinde bu durum işletmelerde bir sistem olarak yerleşmiş, iş sahipleri daha fazla ve devamlı gelir ve verim sağlamış, dolayısıyla işgörenlere daha fazla ve eşit maaş, daha iyi iş ortamı, istihdam güvenliği, insani ve beklentilere cevap verebilen iş fırsatı sunmuş olunacaktır (Dereli, 1991).

1.4.4. Yönetim Sürecine Katılma

Dünyadaki küreselleşme sonrasında firmaların yönetim şekilleride etki altında kalmış ve ABD ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerdeki işgörenlerin yönetim sürecine katılımları önemli hale gelmiştir. Buna bağlı olarak işgörenlerin yönetim sürecine katılmaları ve üretimdeki etkinliklerini artırmak için “kalite kontrolü çemberleri, toplam kalite yönetimleri, sürekli devam eden iyileştirme, yalın yönetimler ve kıyaslama” gibi farklı yönetim yaklaşımları ortaya konmuştur. Bu uygulamalardan anlaşılan ise yönetime katılma süreci yeni yönetim yaklaşımlarının ilgi odağı haline gelmiş olmasıdır (Paksoy, 2002).

Yönetim sürecine katılma, işgörenlerin yapabileceklerinden tam anlamıyla faydalanmak, işgörenlerin kurumsal başarıya ulaşılabilmesi için katkısını fazlalaştırmak ve hedefleri özümsemesini sağlamak, kaliteyi ve verimliliği yükseltmek vb. gayelerle, idarenin almış olduğu kararlara değişik biçimlerde ve derecelerde dahil olması anlamına gelmektedir (Çakır, 2001).

İş hayatında kalitenin yükseltilmesi, işgörenlerin kurumun idaresine dahil olmalarına ve idareyle ilgili veya kendilerine dönük karar alınma sürecinde ne kadar etkin rol aldıklarına bağlıdır. Tabii burada işgörenlerin almış oldukları kararların önemi ile işin ciddiyetine inanmış olmaları gerekmektedir. İdareyle ilgili karar almanın kendilerini ilgilendirmediği düşüncesine sahip ve idarecinin her şeyi en iyi şekilde bildiği şeklinde düşünerek herhangi bir gayret içerisinde olmayan işgörenler çalışma hayatında istenen motivasyonu sağlayamayacaklardır. Modern kurumlar, bütün işgörenlerin kendileri ile ilgili kararların alınmasında diğer kurumlara göre daha fazla söz haklarının olduğu çağdaş idare şeklinin uygulandığı kurumlardır (Uysal, 2002).

Günümüzde teknolojinin daha karmaşık hale geldiği ve her geçen gün yeni değişiklikler olduğu için, işgörenlerin yanlarında yapılan ve

kendilerinden sonra yapılacak işlerin mahiyetini bilmesi gereklidir. General Motors fabrikasındaki işgörenler çalıştıkları alanlardaki aydınlatmave gerekli aletleri kendilerinin seçmelerinin yanı sıra işletmenin nasıl faaliyetini sürdürdüğünü, girdilerin maliyetini ve müşterilerin yapılmakta olan işe ne derece tepki verdiklerini bilmektedirler. Bu yerlerde verimliliği ve çalışma yaşamı kalitesini yükseltmek için işgörelere yönelik sürekli ve yeniden eğitim anlayışıyla yeni teknikler öğretilip yeni organizasyon biçimlerine uyumu sağlanmalıdır (Toffler, 1993).

Dünyadaki büyük firmaların birçoğu işgörelenleri karar alma sürecine dahil ederek çalışma yaşam kalitesini yükseltme gayreti içerisinde dir. İkinci dünya savaşı sonrasında, çalışma yaşam kalitesi seviyesini yükseltmek için çalışanların kişisel olarak değil grup halinde iş yapmalarının daha faydalı olacağı düşüncesi değerlemeye alınmıştır (Özaktaş, 2003).

1.4.5. Kariyer

Dünyadaki küreselleşmeyle birlikte firmalar, rekabet üstünlüklerini korumak ve istihdamı artırmak için çalışma şekillerini çeşitli hale getirerek esneklik kazandırmakta, kabiliyetin ön plana çıktığı iş alanlarında ise daha üst seviye kabiliyet ve eğitim şartı istemektedirler. “Esnek işletme görüşü, kişilerin süreç içinde esnek çalışma şartlarıyla birlikte sürekli kariyere yönelmelerinin farkındalığını arttırmaktadır”. Diğer taraftan kurumların yapılarını yeniden ele almaları ve firma stratejilerindeki yenilikler, işgörelenlerin kişisel gelişimlerine ve kariyerlerini planlamalarına yönelik hareket tarzı belirlemelerini gerekli kılmaktadır (Anafarta, 2001).

Kariyer kavramı, bireyin çalıştığı firma içerisindeki konumu ile kişinin meslek ve örgüt içerisinde kendini geliştirmesi ve devamlı artan başarısı olarak tanımlanmaktadır. Bununla beraber kariyer bireyin çalışma yaşamında kademeli olarak bulunduğu mevkiler ve yaptığı işler, yada bulunduğu mevkilerdeki tüm çalışanlara karşı sergilediği tutum ve

davranışlarında içine alan bir süreçtir (Aytaç,Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu, 2000).

Çağdaş yönetim yaklaşımında, firmaların insan kaynaklarından tam anlamıyla faydalanabilmeleri için kariyer geliştirme etkinliklerine yönelmelerikurum ve çalışanların tatminleri açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Kariyer geliştirme programları, çalışanların temel gereksinimi ve kurumsal işgücü gereksinimi arasındaki dengelemeyi sağlamak içindüşünülmüş, organize edilmiş, ciddi değerlendirilmesi gereken bir emektir. Bir diğer açıdan kariyer geliştirme, çalışanlar ile kurumların kuvvetli ve zayıf yönlerini değerlendirip belirledikleri ayrıca kariyer ile ilgili hareket tarzlarını tespit ettikleri planlardır (Köktürk ve Yalçın, 2000).

Kariyer geliştirme ile ilgili faaliyetlerin yapılması kurum ve işgörenler açısından fayda sağlayacaktır. İşgörenlerkariyer geliştirme sayesinde gelecekte ne olacakları ve kariyer planlamasına imkan buldukları için motive olacak, İşletmelerde ise, işgörenin doyumunun ve sadakatinin çoğaltılması, işgörenlerin kariyer hedef ve planlarıyla ilgili hazırlık aşamasında daha realist yaklaşımlar sergilemeleri, işgörenlerin kabiliyetlerinin arttırılmasına benzer faydalar elde edilecektir (Aydın, 2004).

Örgütler açısından işgörenlerin yalnızca işlerini yapıyor olmaları değil bununla beraber kendilerini devamlı surette yenilemeleri, geliştirmeleri, ve grup çalışması içerisinde bulunmaları gibi özellikler önemli hale gelirken, işgörenler açısından ise; yaptıkları işte daha iyi hale gelmek, daha fazla kazanç elde etmek, görev bilincine sahip olmak, saygı duyulmasını beklemek, güç ve prestij gibi özellikler önem kazanmaktadır. Yukarıda belirtilen yenilik ve değişimlerin oluşabilmesi için işgörenlerin bilgi, kabiliyet, beceri ve motivasyonlarının arttırılması ve örgüt içerisindeki kariyer planlaması yapılması gerekmektedir. İşletmelerdeki işgörenlerin

daha verimli olabilmeleri, yeni şeyler bulabilmeleri için teşvik edilmeleri, üretkenliklerinin fazlalaştırılması ve iktisadi yeniliklere uyum sağlayabilmeleri için ve doğal olarak çalışma yaşam kalitelerinin yükseltilebilmeleri için etkili kariyer planlamasının yapılmasına ihtiyaç hissedilmektedir (Soysal, 2000).

1.4.6. Eğitim

Dünyadaki iktisadi değişimler işletmeleri merhametsiz rekabet ortamına itmiştir. Buna bağlı olarak dünyadaki tüm şirketler oluşan rekabet ortamında faaliyetlerini devam ettirebilmek için gelişen teknolojileri bilmek ve işletmeye uyarlamak mecburiyetindedirler. Ayrıca bir işletmenin veya kurumun rekabet gücünü ortaya koyan en önemli etken işgörenlerdir. Batı ülkelerindeki bazı gelişmiş firmalar özellikle işgörenlerinin gelişmeleri ile ilgili yeni stratejiler belirlemektedirler. İşgörenlerin eğitimi konusu bu stratejiler içerisinde en önemli yere sahiptir (Aycan ve Balcı, 2000).

Eğitim; bir meslek grubu içerisindeki çalışanın işine aday veya kadrolu olarak başlama sürecinden, değişik sebepler nedeniyle o işten ayrılmasına kadar olan süre içerisindeki, sahip olduğu bilgi, yetenek ve yaklaşımlarında olumlu değişim yaşamasını sağlayan faaliyetlerin tamamıdır. Halen faaliyette bulunan firmalarda verilen eğitimlerin asıl gayesi, asgari sürede, asgari maliyetle, maksimum üretkenliğin ve maksimum firma kazancının elde edilmesidir (Cengizhan ve Ersun, 2000).

Yetenek ve bilgideki hızlı gelişmeler, kişilerin yalnızca bilinmesi gerekenlerle ilgili değil, bununla birlikte ileriki dönemde karşılarına çıkabilecek durumlar ile ilgili eğitimlere konu olacak yeni eğitim şekillerini ve hedeflerini önemsemeyi gerekli hale getirmektedir. Diğer yandansağlık, sanayi, iletişim ve tarım gibi sektörlerdeki çokhızlı değişimler ve bu değişimlerininsiyasal,ekonomik,sosyal ve kültürel hayata olan etkisi neticesinde; bilgi, yetenek ve değerlerin geliştirilmesinin yaşam boyu sürekli hale getirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda eğitim

süreci akademik eğitimin sonrasında tamamlanmamakta, yaşam boyu devam etmektedir. Yaşam boyu eğitim, kişinin özel, ailevi, sosyal ve iş hayatında enbüyük değişimin elde edilebilmesi açısından insan hayatının tüm evresinde devam ettirdiği örgün ve yaygın öğrenmeyi içine almaktadır (DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2001).

Firmaların faaliyetlerine devam edebilmeleri ve rekabet gücüne sahip olabilmeleri için, insan kaynaklarının oldukça verimli ve etkin olması bunun sağlanabilmesi içinde hızlı gelişmeye uyum sağlayabilme kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenlerden dolayı devamlı yenilenen şartlar içerisinde çalışanların sorumluluğunu üstlendikleri işlerinde değişiklik yaşandığından eğitimin de sürekli olması gerekmektedir (Köktürk ve Yalçın, 2000). Türkiyede faaliyet gösteren en büyük 400 özel sektör işletmesinde yapılan bir araştırma sonucunda bu firmaların yöneticilerinin % 97'sinin, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimlerini tamamlamış kişiler olduğu, % 3'ünün ise ön lisans mezunu yöneticiler olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada işletmelerin başarılı olmalarının yönetici olarak görev yapan kişilerin gelişime açık kaliteli eğitim almaları ayrıca daha fazla seminere katılmalarıyla doğrudan ilişkili olduğu görülmüştür (Duygulu, 2004). Son dönemde yapılan araştırmalarda eğitimin faydalarını ifade eden üç temel etken ön plana çıkmıştır (Aycan ve Balcı, 2000):

1. Kişisel Etkenler; Karakter ve işle ilgili yaklaşımlar, işgörenlerin eğitime hazır olup olmadığı, eğitimle ilgili beklenen, kişisel motivasyon ve tutumlar.

2. Örgütsel Etkenler; Üst idari kademe, bağlı olduğu üstü ve iş arkadaşlarının vermiş olduğu destek ve verilen eğitimin işe uygulanmasının çabuklaştırarak imkanların yeterli olup olmaması.

3. Eğitim Programlarına Yönelik Etkenler; Eğitmenin özelliği, alınan eğitimin anlaşılabilir uygunluğu, vb.

Eğitim ile çalışma yaşam kalitesi arasında yakın bir bağlantı mevcuttur. Örgütlerde eğitim verilmek suretiyle işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin çoğaltılması verimliliği yükseltirken maddi ve manevi değer elde etmesi yada çalışma yaşam kalitesi arttırılması da sağlanmış olacaktır(Aycan ve Balcı, 2000).

1.4.7. Çalışma şartları

İşgörenlerin yapılan işle ilgilidenetim ve müdahale etme imkanının bulunması, kendini güvende hissetme, işyerinde işle bağlantılı olarak sosyal ilişkileri geliştirme, çalışma koşullarının fiziksel anlamda uygun olması ve huzurlu bir iş ortamı, çalışma yaşam kalitesini pozitif olarak arttırmaktadır. İş şartları bireysel olarak rahatlık sağlaması ve işin ifa edilmesi yönüyle önem arz etmektedir. İşgörenler her zaman daha iyi fiziksel rahatlığın olduğu çalışma ortamlarını arzu ederler. İşyerindeki alışma şartları çalışanların mesai dışındaki hayatlarına da etki etmektedir. Mesela, mesai dışındaki uzun çalışmalar çalışanların aileleri veya eř dost ve yakın arkadaşlarıyla vakit geirememelerine dolayısıyla kendilerini yenilememelerine neden olabilmektedir (Erdil vd., 2004).

Kişinin iş ortamında bulunan fiziksel koşullar işe olan sadakatine ve motivasyonuna etki etmektedir. Çalışma alanında bulunan “ışığın, sesin, nemin, sıcaklığın, kullanılan renklerin, iş araç ve gereçlerinin yeterliliğinin, kullanılan araç ve makinelerin psiko-teknik bakımdan”çalışana hitap edip etmediği ve buna benzer çevre şarttlarının bireylerin motivasyon seviyelerine etki ettiği görölmektedir(Fındıkçı, 2012).

Planlama yapılarak takip edilmesi gereken işlerin verimliliğine, uygulanacak teknikler ve yöntemler etkili olmasının yanısıra kullanılacak makina ve teizat ile çalışma ortamının fiziksel şartlarının tasarımıda etki edecektir.Bu konuyla alakalı olarak karşımıza çıkan aynı zamanda insanmühendisliği olarakta ifade edilen ergonomi kavramı; işlerin yapılmasında kullanılacakmakine ve araçların çalışanın fiziksel

durumuna göre en ideal şekilde tasarlanması, planlanması, iş yapılan ortamın daha iyi hale getirilmesi, bunun sonucundada işgörenlerin kabiliyetlerini tam manasıyla ortaya koyarak verimlilik ve iş kalitesinin çoğaltılmasıdır (Doğan, 1998).

Bununla birlikte malzeme akış çeşitleri ve şekilleri, malzeme bekleme süreleri, makinelerin gruplandırılmaları, akış çeşitleri, destek ve hizmet özelliklerinin belirlenmesi, işin yapıldığı binanın durumu ve özellikleri değerlendirilerek oluşturulacak çalışma alanının planlanması verimlilik ve çalışma yaşamkalitesi açısından önemli faydalar gösterecektir (Erkut, 1992).

Çalışanlar açısından en kullanışlı iş ve çalışma ortamı planları, kişilerin sağlıklarını korumalarına yardımcı olurken aynı zamanda kişisel olarak kendilerinin değerli görüldüğü düşüncesinin oluşmasına imkan sağlayacaktır. İş hayatında çalışanlara verilen değer özellikle son yıllarda artmış olmasıyla birlikte, işgörenin sağlık ve güvenlik şartlarını oluşturma gayretleride olumlu yönde önemli hale gelmiştir. İşgörenler açısından en uygun sağlık ve güvenlik şartlarının oluşturulması, bireysel olarak sağlıklarını korumalarına, verimin ve performansın artmasına katkı sağladığı gibi aynı zamanda işgörenlerin güvenilir huzurlu bir çalışma ortamına sahip oldukları için iş doyumuna ulaşmalarına ve iş sadakatlerini dahada artırmalarına imkan tanıyacaktır(Çakır, 2001).

İş yaşamı kalitesi ifadesi işin yapıldığı alanı veya fiziksel olarak iş koşullarını içine alan bir ifadedir. İş yaşamı kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalardan bir tanesi fiziksel iş koşullarının işgörene göre en iyi bir biçimde uyarlanıp uygulanmasıdır. Bu durum sonrasında çalışan üzerinde motivasyon ve verim açısından olumlu etki görülecektir. Ve böylece iş yaşamı kalitesi artmış olacaktır (Kayalar, 1997).

Çalışma yaşam kalitesi ile ilgili olarak ilk ve herkes tarafından bilinen program 1970'li yıllarda General Motors tarafından başlatılmıştır.

General Motors fabrikasının idarecisi, işgörenlerin işletmedeki yeni gelişmelerin uygulanmasına ve planlanmasına dahil olmaları için teşvik edici yaklaşımlar sergilemiştir. Bu yaklaşımı uygulayan şirketlerden bazıları “Ford, Westinghouse, General Electric, Hewlett-Packard, Digital Equipment, Rockwell International, Honeywell ve İsviçre’de Volvo”dur. Devlet kuruluşlarında bu yaklaşımları uygulandığı görülmektedir. Örneğin General Motors işletmesinde, iş yaşam kalitesi uygulamaları aşağıda sıralanan özelliklere sahiptir (Elma ve Demir, 2003):

1. İşgörenlerin içten ve istekli katılımı.
2. İstihdam konusuyla ilgili verilen güvence.
3. Katılımcılar açısından problemlerin çözüme kavuşturulmasının geliştirilmesi.
4. İşle ilgili faaliyetlerin yeniden ele alınarak daha üretken hale getirilebilmesi.
5. Ödül yönteminin tatmin edici seviyeye getirilmesi.
6. Fiziksel iş alanları, kullanılan alet ve makineler, çalışma saatleri ve kuralları ile ilgili değişiklikler yapılarak çalışma koşullarının daha iyi hale getirilmesi.
7. Firmanın ve çalışma alanı çevresinin verimliliğine olumsuz etki eden problemlerin konuşulduğu yerlerde kalite çemberleri yönteminin kullanılması.
8. İşle ilgili planlamaya çalışma gruplarının katılımı.
9. “Kalite, güvenlik, müşteri istekleri” gibi başlıkların değerlendirilerek tartışıldığı grup veya takım toplantılarının düzenli yapılması.
10. Kabiliyet geliştirici eğitimlerin yapılması.
11. İşgörenlerin göstermiş oldukları ilgiye işletme olarak karşılık verilmesi.

1.4.8. Ücret (Maaş)

Maaş veya Ücret kavramı, farklı zamanlarda farklı biçimlerde değerlendirilmiş ve değişik bilim dalları tarafından incelenerek farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ekonomik anlamda maaş “emeğin fiyatı”, sosyal siyaset bakımından maaş “işgörenin geçim aracıdır”. İş hukukuna göre değerlendirildiğinde maaş “işgörenin düşünsel ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır”. Sosyal duruma göre maaş ise, işgörelere bir yaşam düzeyi kazandırmak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlaması için ödenen değerdir. ‘İşletme ekonomisi veyaişletme yönetimine’ göre “eşit işe eşit ücret” ve maaşın bölgesel faktörlere göre planlanması ile maaş adaleti olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Açıköğretim Fakültesi Ders Kitabı, 1996).

Maaş, bütün işgörelere açısından iş doyumunda önemli bir yere sahip etkindir. Bununla ilgili yapılan araştırmaların neticesinde çalışanların almış oldukları maaşın iş doyumuna doğrudan etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşgörelere işle ilgili tutum ve davranışlarını genelde almış oldukları maaşın yeterli olup olmaması, kendisine göre alması gereken maaşa oranla uygun olup olmaması ve gereksinimlerini ne kadar karşıladığı etkilemektedir. Ancak, maaşın iş doyumunu üzerindeki etkisi belli bir durumdan sonra rakamsal olarak değil aynı işyerindeki işgörelere arasında adil dağıtılıp dağıtılmaması açısından önemli hale gelmektedir. İşgörenin kendisi ile aynı seviyedeki çalışma arkadaşından daha az maaş alıyor olması, yada kendisinden daha az kabiliyetli gördüğü çalışma arkadaşlarına göre daha düşük maaş alıyor olması, iş memnuniyetsizliğine neden olacak ve bunun sonucunda çalışma yaşam kalitesi olumsuz etkilenecektir (İmamoğlu vd., 2004).

İşgörelere fiziksel ve fikri gayretlerinin karşılığı olan maaş her zaman işgörelere tarafından önemli bir konudur. İşgörelere iş hayatlarını devam ettirebilmeleri ve kendilerine güvence oluşturması açısından maaşla ilgili düşünceleri daima farklılık göstermiştir. Buna bağlı olarak maaşın

hesaplanmasında adil davranılarak uygun şekilde düzenlenmesi, işgörenlerin verimli ve huzurlu olmalarına fırsat tanıyacak, bunun sonucundada stresin oluşmasına neden olan en önemli engel yok edilmiş olacaktır (Ünal, 2005).

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek ve kazanç sağlamak için çalışmaktadırlar. Çalışanların herbiri çalıştığı işle ilgili doyuma ulaşmayı bekler ve bu doyuma sağlayan etkenlerin başında ise maaş gelmektedir. Firmadaki idarecilerde aynı şekilde işgörenlerine bu konuyla ilgili olarak katkıda bulunmak isterler. Yalnız maaş konusuyla ilgili yapılan bir araştırma neticesinde altı tehlikeli hatanın yapıldığı tespit edilmiştir. Bu hataları şöyle sıralayabiliriz (Pfeffer, 1999):

Hata 1: Çalışan maaşları ile işgücü maliyeti aynı şeyi ifade etmektedir. (Doğrusu: aynı şeyi ifade etmez. İşgücü maliyeti, bir firmanın işgörenlerine ne miktarda ödeme yapıldığının ve onların buna karşılık ne oranda üretim yaptıklarının hesabıdır).

Hata 2: Çalışanların maaşlarının azaltılarak işgücü maliyetinin azaltılacağı düşüncesidir. (Doğrusu: İşgücü maliyeti çalışanların maaşları ile beraber üretkenliğide kapsayan bir durumdur. Bu durumda çalışan maaşlarını azaltmak bazı durumlarda işgücü maliyetlerinin artmasına neden olabilir).

Hata 3: Toplam maliyetin büyük bir kısmı işgücü maliyetinden oluşmaktadır. (Hata gibi gözükse de bu durumun aslında doğruluk payı olmakla birlikte bazı durumlarda toplam maliyetin içinde yer alan işgücü maliyetinin her bir sektörde ve her bir şirkette büyük farklılıklar gösterdiği görülmektedir).

Hata 4: Az miktardaki işgücü maliyeti rekabet açısından önemli ve sürekliliği olan etkili bir güçtür. (Doğrusu: İşin gerçeği işgücü maliyeti bir anlamda en fazla değişkenlik gösteren ve en az sürekliliği olan rekabet yöntemlerinden biridir).

Hata 5: Çalışanlara prim yatırılmasının performansı olumlu yönde artırmasıdır. (Doğrusu: Ödül yönteminin şekli grup performansını düşürür, ancak kısa vadede bir fayda görülebilir).

Hata 6: Bireylerin para kazanmak amacıyla çalışmasıdır. (Doğrusu: Bireyler para kazanmaktan daha ziyade hayatlarına bir değer kazandırmak için çalışırlar).

Pratikte firmalar kendi bünyelerine uygun bir şekilde değişik maaş yapılandırmalarını düzenlemektedirler. İşgörenlerin verimlilik ve performanslarına göre maaş yapılandırmalarının oldukça yaygın hale gelmesi 1980 yılından sonraki yıllarda görülmeye başlanmıştır. Bu yıllarda işletmelerdeki idarenin ana hedefi; maaşların özendirici bir gereç olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte maaş ile performans arasındaki ilişkinin işgörenler tarafından daha kolay anlaşılır hale getirilmesi yönündeki çabaların yoğunlaştırılması ve bu ilişkiyi esas alan maaş sistemlerinin düzenlenmesi olmuştur (Turan, 2001).

Firmaya rekabet gücü kazandırılabilmesi, imalat hammaddelerinin daha verimli kullanılabilmesi ve ekonomik büyümenin hızlandırılabilmesi için çalışma yaşam kalitesini geliştirme-maaş yükselişi ilişkisini önemseyen bir maaş sisteminin uygulanması gerekmektedir (Terzi, 1997).

1.4.9. İş – Aile Hayatı Dengesi

Endüstri devriminin gerçekleşmesiyle birlikte sosyal, kültürel ve ekonomik alanlardaki ciddi gelişmeler aynı zamanda çalışma hayatında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımlara göre işgörenler açısından yapılan işin kişilerin hayatlarında en önemli unsuru oluşturduğu bunun yanısıra ailevi ilişkilerinde önemini her geçen gün artırmakta olduğu bilinmektedir. Bu anlamda, iş ve aile hayatı ile ilgili irtibatın çerçevesi değişiklik gösterirken, iş-aile hayatı dengesi ile dengeyi koruyabilmenin öneminin her geçen gün öneminin arttığı görülmektedir (Kapız, 2002).

İş-aile hayatı dengesi, aile hayatında ve çalışma ortamında asgari rol çatışması olabilecek şekilde doyuma ulaşma ve verimli işgörmeye olarak ifade edilebilir (Sturges, 2000). İş ve aile hayatı dengesi, işgörenlerin özel hayatlarında olabileceği gibi, işyerleriyle ilgili yaklaşımlarında belirleyecek oldukça önemli sonuçlar içermektedir. Bununla birlikte iş-aile hayatının sınırı ile ilgili yaklaşımlar en fazla üst kalifiye işgörenlerin idaresinde önemli hale gelmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işin, iş-aile hayatı dengesi üzerindeki algıları, işgördükleri işletmenin kendilerinin huzur ve mutluluklarıyla yakından ne kadar ilgilendikleriyle alakalıdır (Scholarios ve Marks, 2004).

İş-aile hayatı dengesi, işgören kişilerin aile ve iş sorumlulukları açısından ne kadar uyum içerisinde olduklarını gösterir. Endüstri devrimi sonrasındaki topluma geçiş sürecinde özellikle bayanların çalışma hayatına girmelerindeki yükselişle beraber, çoğalan iş arayışlarının artmasıyla iş-aile hayatı etkileşiminin önemi, ilk sıralarda yerini almıştır. İş ve aile hayatında yapılan değişiklikler dikkate alındığında çalışanların iş-aile hayatlarını ve üstlendikleri sosyal rollerini dengeleyebilmeleriyle birlikte sosyal hayatta kişisel huzurun ve toplumsal mutluluğuna sağlanmış olması yönüyle daha da önemli hale gelmiştir. Bu anlamda, iş-aile hayatı dengesi ile ilgili olarak kişi, çalışılan örgüt ve toplum bakımından yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Kapız, 2002):

- Hayatın kalitesini ve ruhsal sağlığa katkı sağlar.
- Kişilerin toplum huzuruna desteğini yükseltir.
- Verimliliği çoğaltır ve işe gelmeme oranlarını düşürür.
- İşgörenlerin moral ve motivasyonlarını pozitif yönde etkiler, örgüte sadakatini çoğaltır, işgücü devri oranını aşağılara çeker.
- Devlet ve özel sektördeki işletmeleri yönlendirebilen daha duyarlı vatandaşların oluşmasını temin eder.
- Gelecek nesillerin daha bilinçli yetiştirilmesinde katkı sağlar.

1.4.10. İş Garantisi

Çalışma yaşam kalitesinin çoğaltılmasında asla vazgeçilemeyecek bazı faktörler mevcuttur. Bunlardan ilki, işgörenin bedeni, fikri, psikolojik ve sosyal tamamlamaya uygun, iş hayatındaki gereksinimlerinin önemsenmesi gerekliliğinin kabul edilmesidir. İkinci olarak, işgörenin insani açıdan ihtiyaçlarının karşılanması düşüncesinin iş hayatının planlanmasında bir ilke olarak benimsenmesidir. Üçüncüsü iş garantisinin sağlanması, dördüncü olarakta, iş şartları ile ilgili sürece ve karar alınmasına katkıda bulunulacak tedbirlerin geliştirilmesidir (Özaktaş, 2003).

Son dönemde yaşadığımız ekonomik yavaşlamalar, rekabetin her geçen gün artması ve bilişim teknolojilerindeki değişiklikler firmaları direk olarak etkilemekte ve buna bağlı olarakta yeni yapılanma sürecinin oluşmasına sebep oluşturmaktadır. Bu süreçlere bağlı olarak istihdam konusunun rekabetçi piyasa şartlarında daha kırılgan hal almasıyla birlikte işgörenlerin iş garantileri oldukça aşağı yönde gelişmeler göstermektedir. İşten ayırmalar, görev ve sorumlulukların değiştirilmesi, bulunulan konum ve maaş düşüşleri sonrasında moral ve motivasyonun azaldığı bunun yanısıra stresin arttığı görülmektedir (Önder ve Wasti, 2002).

Teknolojideki hızlı gelişmeler, insan gücüyle yapılan üretim ve imalatın yerine makineleşmenin yaygınlaşması ve nüfusun hızla artması neticesinde oldukça yoğun bir rekabet ortamı meydana gelmiştir. İşgörenler bakımından yapabileceği bir iş temin etmek ve işgöreceği bu işte durabilmek, işveren bakımından ise kalifiye işgücünü işletmesinde tutmak oldukça zor hale gelmiştir. Bu anlamda işgörenin çalıştığı kurumda kendisinin istediği zaman zarfında çalışacağını düşünmesi ve bilmesi oldukça önemlidir. Bu nedenden dolayı iş garantisi, çalışanın yaptığı işe karşı yaklaşımını belirleyen ve iş doyumuna ulaşmasına fırsat oluşturan önemli etkidir. İdare literatüründe yapılan değerlendirmelere göre iş garantisine sahip olduğunu hisseden işgörenlerin çalıştıkları yerlerde pozitif

yaklaşımlarda (“yüksek motivasyon, iş tatmini ve örgüte bağlılık”vb.) buldukları ifade edilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

İş garantisi ve devamlılığı iş hayatı kalitesinin yükseltilmesi bakımından oldukça önemli hale gelmiştir. İşten ayrılma sayısının fazla olduğu çalışma alanlarında işgörenlerin yaptıkları işleriyle bütünleşmeleri kolay değildir. İşten ayrılan ve çalışacağı yeni bir iş imkanı bulmak zorunda olan ya da mevcut işinde aldığı maaştan memnuniyetsiz olan bir çalışanın verimli olması düşünülemez. Dolayısıyla iş garantisiişgörenlerin verimli çalışmasına büyük etki etmektedir. Çalıştığı yerde yarınları güvenli görüp kendini garantide hissedilen bir işgörenin verimli olması ve buna bağlı olarakta çalışma yaşam kalitesinin yükseliş göstermesi beklenir. İş güvenliği ve iş kazalarının engellenmesiyle ilgili yapılan hazırlıklarda çalışma yaşam kalitesini olumlu yönde geliştiren bir faktör olarak görülmelidir (Yılmaz, 1990).

1.5. Çalışma Yaşam Kalitesinin Boyutları

Walton 1973 yılında "Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçütleri" (ÇYKÖ) isimli çalışmasında çalışma yaşamı kalitesini;Güvenli ve sağlıklı çalışma şartları, İnsan kapasitesinin geliştirilmesiimkanları, devamlı gelişim ve güvenli yaşam için ileriye yönelik fırsatlar,Örgüt içerisinde sosyal bütünleşme, Organizasyonda yasal haklar, iş ve özel hayat boyutu, iş hayatının sosyal alanı, Yetecek kadar ve adil ücretlendirme olmak üzere sekiz boyutta ele almıştır (Walton, 1973). Bu boyutları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

1.5.1. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Şartları

İş yaşamında, işgörenlerin verimliliğinin artırılabilmesi için ihtiyaç duyulan kıstaslardan en önemlisi huzurlu ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Bu anlamda, yapılan işin daha verimli ve etkin olmasının sağlanabilmesi yönüyle iş ortamında titiz temizlik, uygun sıcaklık, yeterli ışık,rahatsız etmeyecek şekilde gürültü seviyesi, kullanılacak araç ve

gereçlerin uygun dizaynınının düşünüldüğü ve uygulandığı yeterli seviyede iş ortamının oluşturulması önemlidir. Işıklandırma seviyesinden iş ortamındaki gürültü seviyesine kadar olan her şey çalışma ortamında ki işgörenlerin verimliliğine ve üretkenliğine açısından olumsuz etki edebilmekte yada işgörenin motivasyonunu olumsuz yönde etki altına alabilmektedir (Aydın, 2009).

İş hayatında sağlığın en önemli belirleyici etkisi olduğu konusunda değişik görüşler vardır. Fortune'nin yapmış olduğu çalışmada, işgörenlerin sağlıklarına etki eden dört farklı unsurun olduğunu ifade etmiştir. Bu unsurlardan birincisi işgörenlerin sağlığını ve güvenliğini ilgilendiren iş yeri, ikincisi destekleyici özelliği bulunan çalışma şartları ve huzurlu bir işyeri psikolojisi, üçüncüsü işin yapımında kullanılan kaynaklar ve yapılan iş üzerinde kontrol sağlayan işgörenleri kasteden insan kaynaklarının oluşturulması, dördüncü unsur ise kişisel sağlık şartlarının oluşturulmasıdır. Dördüncü unsur ile işgörenlerin tüm sağlık problemlerinin halledilmesi düşünülmektedir (Fortune, 2006).

İş ortamındaki fiziksel ve sosyal etkenlerin, işgörenlerin psikolojik açıdan iyilik durumunu etkisi altına aldığı yapılan çalışmalarda görülmüştür. Örneğin, gürültülü ortamların mevcut olduğu işyerlerinde çalışanların psikolojik sıkıntıya girdikleri görülmektedir (Menaghan ve Merves, 1984). Ayrıca ısı, ışık, kirlilik ve gürültü gibi çevre şartları da bir takım kuvvetten düşürücü, huzursuzluk oluşturan ve yaralanmalara veya ölüme sebep olabilecek kazalara eğilimi artırıcı etkileriyle ikinci dereceden huzursuzluk verici nedenler olabilmektedir (Morton, 1977).

İş düzeni iş hayatında kaliteyi etkileyen önemli etkenlerden birisidir. Kesintisiz, hizmetin yirmidört saat devam ettiği işletme ve kurumlarda değişik çalışma saatleri belirlenmektedir. Vardiyalı çalışmaya tarif edilen bu çalışma saatleri, turizm sektöründe özellikle konaklama işletmelerinde sık kullanılmayan çalışma saati düzenleme uygulamasıdır. Bu

sistem, hizmet ve ürünün üretim ve sunumunun eksiksiz ve tam zamanlı ifa edilmesi amacıyla uygulanan dönüşümlü bir çalışma şeklidir (Simmons ve Mares, 1985). Vardiyalı çalışma sisteminde çalışmak zorunda olan iş görenler içsel (fizyolojik ve psikolojik) problemlerle birlikte dışsal açıdan sosyal problemleri teşkil eden sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Erensal, 1995). Kişi bazında tecrübe edilen sorunların yanısıra, vardiyalı çalışma düzeni gündüz ve gece dengesini değişikliğe uğratarak mevcut devam eden toplumsal yaşayış sistemini olumsuz etkiler ve kişiyi ve ailesi ile olan ilişkilerini olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Alkan vd., 1989). Vardiyalı çalışma şeklinin başka bir diğer etkisi ise örgüt açısından oluşturduğu durumdur. Yönetimi ilgilendiren kısmıyla, gerekli şeffaflığın oluşturulmaması, vardiyalar arası iletişimin yeterli olmaması, iş bazında örgüt düşüncesinin yetersizliği, iş yapabilme düşüncesinde ve motivasyonda azalma, iş kazalarına neden olma, işe devamlılık seviyesinde azalma gibi problemler vardiyalı çalışma şeklinin oluşturduğu problemlerdir (Merjman, 1993).

1.5.2. İnsan Kapasitesinin Geliştirilmesi İmkanları

İşgörenlerin iç kontrol mekanizmalarının yanısıra dış kontrol mekanizmalarında elinde tuttuğu ve uyum sağladığı işlerle ilgilenmesi, iş yapan kişinin değişik kabiliyet ve becerilerini gösterebilmesi, iş aşamalarının tamamına hakim bir şekilde işi planlayabilmesi ve imalat aşamasında işleyişe dâhil edilmiş olması türünde maddeleri içermektedir. İş, işgörene kabiliyet ve bilgilerini artırmak açısından sağladığı faydalar ölçüsünde diğerlerinden ayrılır. Bir işletmedeki yapılacak olan iş için gereken bilgi, beceri ve kabiliyetin işgörene aktarılması başlığı, işin başarılı bir şekilde yönetilmesi açısından önemlidir (Merjman, 1993).

İş yaşamında kalitenin oluşturulması, işgörenlerin işletmeye dahil olma ve yönetsel karar süreçlerinde söz hakkına sahip olabilmeleri ve yönetim kademelerinde ya da kendilerinin de ilgilendiren kârlarda aktif rol

almalarına bağlıdır. Yönetim tarafından verilen kararları üstlenebilen ve yöneticinin her zaman en doğrusunu bilmekte olduğuna değil ortak düşüncenin daha üstün olduğuna inanan bireyler iş yaşamında başarıyı her daim yakalayabilmektedirler. Günümüzdeki çağdaş işletmelerin uyguladığı çağdaş yönetim şekillerinde, işgörenlerin kendileriyle alakalı konulardaki karar alma sürecinde etkinliklerinin çoğaltılması esas alınmıştır. İşgörenlerin aktif bulunduğu bu örgütlerde işgören alınan kararlarda etkili olması açısından oldukça fazla sorumluluk duygusu hissedecektir. Bu durumla simetrik olarak kişi çalıştığı işletmeyi kabullenecek ve işle alakalı doyumunu pozitif olarak değer kazanacaktır (Walton, 1973).

Emek yoğun sektörler içerisinde uluslararası rekabetin yoğunlukta olduğu sektörlerden biri olan turizm sektörünün alt dalı olan konaklama işletmeleri gelmektedir. Emegın yoğun olduğu işletmelerde çalıştırılan elemanların kalitesi ve kapasitesi o alanda yaşanmakta olan rekabet ortamında en fazla kazananı belirleyici bir etkiye sahiptir. Firmada konaklayan müşterinin memnuniyet düzeyinin önemi ve o müşteriye her seviyede verilen kaliteli hizmet, kurumları, hizmeti yapan işgörenler ile hizmet sunulan sektör arasında ki işletmeler içerisinde rekabet edebilme üstünlüğünü yakalamaya yönelmektedir. Firmada konaklayan müşterilerin edindikleri kaliteli hizmet sonrasında memnun kalmalarının oluşması akabinde o müşterinin bu firmaya sadakatinin oluşturulması, firmada hizmeti sunan işgörenin ne derecede kendi kabiliyet ve becerilerini artırma başarısını göstermiş olduğuna, sahip olduğu kabiliyet düzeyine, firma ile oluşturduğu duygusal bağlantıya ve bununla birlikte güler yüzlülüğünün altındaki motivasyon becerisine sahip olabilmesi ile ifade edilmektedir (Sarıışık, 2007). Çalışan elemanın butüretkilere sahip olabilmesi ise, çalıştığı firmanın ona sorumluluk verme, yeteneklerini rahat gösterebilme, fikir ve görüşlerini kolaylıkla amirlerine ifade edebilme ve işine dair sürekli gelişme

sağlayabilme fırsatlarını tanınması ile mümkündür.

1.5.3. Devamlı Gelişim ve Güvenli Yaşam İçin İleriye Yönelik Fırsatlar

Bu konu başlığıyla yapılmakta olan işten daha fazla kariyer elde etme düşüncesi ağır basmaktadır bireysel gelişim, edinilen yeni kabiliyet ve becerileri işe taşıma, yol alma vb. konulara değinilmektedir. İşgörenin hayatının büyük bir bölümünü çalıştığı iş ortamında geçirdiğinden işletme içerisinde kişisel gelişime destek verilmesi çalışma yaşam kalitesi için pozitif bir faktördür. Devamlı surette benzer şekilde ve alışlageldik tarzda çalışan işgörenler kendilerini rutin tekdüze içinde hissedecek ve usanmışlığı yöneleceklerdir. İşgörene iş yaşamında ve farklı dış ortamlarda kabiliyet ve yeteneklerinin artırılmasına fırsat tanınsa bu çeşit problemlerin halledilmemesi mümkün değildir (Yüksel, 2004).

Çalışma yaşamı kalitesi için önemli etkenlerden bir tanesinde yaratıcılığın davranış bazında etkin olacağı bir çalışma ortamı oluşturulmasıdır. Buna katkı sağlayan bu durum sebebiyle işletme içinde işgörenin yaratıcı yönü üst kademe tarafınca desteklenmesi gerekir. Yaratıcı yaklaşımlar ödüllendirilmeli, yaratıcı fikirlerin uygulanmasında bir hata payı olabileceği göz ardı edilmemelidir. İşgörene bu yaklaşım ile ilgili teşvik edici yaklaşımlar sergilenmeli ve hata yapma korkusunu ortadan kaldıracak tavırlar benimsenmelidir (Koçel, 2003).

Çalışma yaşamı kalitesi, sadece işgörenlerin maaşlarında artış yapılması anlamını içermemektedir. İşgörenlerin çalıştıkları işletmelerdeki faaliyetlerinin bir iş olmandaha farklı olarak kariyer yakalama fırsatı olarak değerlemesi devamlı gelişmenin çıkış ve ilerleme noktasını oluşturmaktadır. Bu sebeple işgörenlerin işletmelerinden en önemli beklentileri kariyer düzeyi ve kademe ilerlemesi imkanlarıdır. Çünkü kurumları işgörenlerin yalnızca maaş ile iş tatminini elde edemez ters durumda işgörenler kariyer fırsatlarının daraltıldığı işleri terk etme eğiliminde olurlar.

İş yaşamındaki kalite ile kariyer planlaması simetrik bir şekilde birbirleriyle etkileşimdedir. İş doyumunu çoğaltmayı ve kişiler arasında etkili iletişimi desteklemek için kariyer planlama hususuna önem gösterilmelidir. Bu konu üzerinde odaklanılırken bireyin halihazırındaki pozisyonunda uzun dönemde kalacağı değil gelecekte beklenenine dikkat edilerek ilerleme gösterilmelidir. Çünkü işgörenlerin işletmelerinden istekli bir şekilde bekledikleri konu başlığı budur (Naylor, 1999). Naylor tarafından ortaya konulan çalışmaların da belirttiği üzere çalışma yaşamı kalitesindeki en önemli gelişme kişinin kariyer beklentisindeki olumlu artışlardır.

1.5.4. Örgüt İçerisinde Sosyal Bütünleşme

İşletmenin tam kapasite ile faaliyet gösterdiği sektörde başarılı olabilmesi, işletme içinde uyumlu iş ortamının oluşturulması ve işgörenlerin olumlu bir niyet hisleriyle ortak bir hedefe doğru kendi aralarında iş birliğine dayalı çalışmalarıyla doğru orantılıdır. Yani işletme içinde işgörenlerin sevgi ve uyum halinde belli bir amaç doğrultusunda hep beraber iş görme zorunluluğu vardır. Bu nedenle, işletmelerde takım ruhunun oluşturularak işbirliğinin sağlanması önemli bir etkidir. İşletme içindeki işgörenlerin kişisel kabiliyet ve becerilerine bağlı olarak uygun konuma ve görevlere getirilmeli ve kendi aralarında uyumlu bir takım oluşturulmalıdır. Ayrıca idarecinin tüm yetki ve sorumlulukları tek elde bulundurmasından şeffaf, kolay ulaşılabilir ve tüm çalışanların düşüncesini ifade ettiği bir yönetim şekli geliştirilmelidir. Çünkü işletme açısından işgörenlerin sevgi ve saygıya dayalı çalışma ortamında iş görebilmeleri işgörenlerin yapılan işe sadakatlerini çoğaltacak ve buna bağlı olarak çalışma yaşamı kalitelerinin de artmasını temin edecektir. Çalışma ortamında sosyal anlamda bir başka iş görene destek olma, idareciler ve çalışma arkadaşları vasıtasıyla olabilmektedir. Anlayış katsayısı yüksek bir üst kademe yöneticisi ve iş yoğunluğunu paylaşabilecek çalışma arkadaşları, rahat bir çalışma ortamı oluşmasında etkilidir (Carlson ve Perrew, 1999).

İşletme içerisindeki kişilerin stres oranını alt seviyelere çekmek ve motivasyonu sağlayan etki oluşturmak maksadıyla işletmelerde iletişime çok kıymet verilmelidir. İş hayatı standardını yükseltmek maksadıyla işletmede farklılığı ve hareket kabiliyetini azaltıcı, grup oluşma bilincine olumsuz etki eden, eşitliğe zarar verecek yaklaşım ve tarzlardan vazgeçilmelidir. Bir idarecinin kontrolünde işlerin yürütüldüğü yönetim tarzından farklı olarak, yaklaşımlarında şeffaf ve içten iletişimi öngören bir ortamın hazırlanması bu bakımdan çok önem arz etmektedir (Koçel, 2003). Üst kademelerdeki işgörenlerin, alt düzeydeki işgörelere dönük yaklaşımlarının adaletli olması bu kişilerin iş hayatı standardının artmasında etkili olacaktır (Walton, 1973).

İş hayatı standardı, üst düzey ve alt kademedeki işgörenlerin işbirliğini esas alarak işgören ve işverenler arasında pozitif neticelere fırsat veren, problem çözebilme yada takım halinde işgörmeyi etkili kılacak ihtimalleri kapsamaktadır. Ayrıca takım çalışmalarının, farklı disiplinlerden kişilerin birlikte işgörmesine imkan sağlayan, iş hayatı standardını çoğaltıcı etkisinin var oluşu dikkat edilmesi gereken bir husustur (S. Nandan S. ve Nandan M., 1995).

1.5.5. Organizasyonda Yasal Haklar

İş yaşamındaki standardın artırılması hususunda sorumluluğun tamamı işletmeye ait görülmemelidir. Bu anlamda birtakım yasal düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır. Devlet tarafından işgörenin haklarının garanti edilmesi sağlanmalıdır (Morton, 1997). Özellikle son dönemdeki hayatındaki kalitenin yükseltilmesinde öne çıkan etkenlerden bir tanesinin de iş garantisi olduğu çok fazla ifade edilmektedir. Çeşitli etkenlerle bağlantılı olan kurumsal olarak küçülmeler ve yeniden yapılanma gibi bazı kurumsal stratejilerin etkisiyle işgörenlerin iş garantisi tehlikeli bir durum sergilediğinde iş hayatı standardı aşağı yönde ilerleyiş halindedir (Hammer, 1990). İşgörenler işletme içerisinde elde ettikleri sorumluluk ve haklarını iyi bir şekilde bilmeleri gerekmektedir hatta işletme tarafından bu sorumluluk

ve haklar işgörene bizzat anlatılmalıdır. İşletmeler, sorumluluk ve hakların anlatılması hususunda sendikalarla işbirliğine girmekten çekinmemeleri gerekmekte ve sendikalardanda bu bağlamda yardımcı olmak zorundadırlar. Bununla birlikte, işletmeler kendi içlerinde karşılaşmış oldukları sorunları tespit etme ve bu sorunlara çözüm üretme konusunda sendikalardan istifade etmeleri uygundur. İş yaşamı kalitesi standardı yükselişinin işletme içerisinde bir sistem olarak oluşturulmasında, sendika unsuru önemli bir rol üstlenmekte ve işgörenin motive edici olumlu etkisi gözlemlenmektedir. Sendika idarecilerinde iş hayatında kalite standardını yükseltmeyle ilgili bakış açıları aynı yöne doğru olduğu görülmektedir ve bu hususta işletmelerde iş hayatı kalitesini yükseltmeyi destekleyici yönde sendikaların etkili bir şekilde rol üstlenmesinin zorunluluğu konusunda aynı fikri paylaşmaktadırlar (Walton, 1973).

1.5.6. İş ve Özel Hayat Boyutu

Kişinin çalışma hayatı özel hayatına direk olarak etkilemektedir. İşgörenin iş yaşamında başına gelen pozitif veya negatif olaylar ailevi özel hayatına etki etmektedir. Çünkü bir kişinin hayatında yaptığı iş ve ailesi olmak üzere önemli iki tane alan mevcuttur. Bu iki alanda rol beklentilerindeki uyumsuzluk çalışma alanının ve özel hayatı olumsuz etkilediğinden çatışmaya neden olabilmektedir (Netemeyer vd., 1996). İş-aile çatışması literatürdeki incelenmiş ayrı bir çalışma konusu olarak değerlendirilmektedir ancak kısaca özetleyecek olursak iş-aile çatışmasındaki en belirgin özelliğinden bir tanesi bu çatışmanın iki yönlü olmasıdır. İş-aile çatışması yapılmakta olan işin ailenin önünde yer alması ile ortaya çıktığı görülmektedir. Aile-iş çatışması ise tam olarak ters açıdan ailenin işin önünde yer almasından kaynaklanmaktadır (Duxburry ve Higgins, 1994). Ortaya konan araştırmalar neticesinde bu çatışmalarda öne çıkan kısım çalışma alanı yani iş olmaktadır. Bu duruma bağlı olarak işin aileyi etkilemesi ailenin işi etkilemesinden daha fazla olduğu tespit

edilmiştir(Hughes ve Galinsky, 1994).

ÇYK bakımından yayılma etkisi tekraren göz önünde bulundurulduğunda, insan yaşamının herhangi bir kısmında oluşan memnuniyetin hayatın diğer kısımlarında etkilediği bilinen bir gerçektir. Bireylerin iş hayatlarının iyi olması halindeözelhayatıda diğer hayatıda iyi olacaktır. Bu nedenleçalışma ortamı ve özel hayat dengesinde ortaya çıkan problemlerin asgariye çekilmesi açısından ÇYK bireylerle toplumlaoldukça yakından ilgilidir(Auster, 1996).

Aynı anda bazı çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde, huzurlu ailelerin iş tatmininin daha yüksek kariyer başarıları ile simetriklik gösterdiği bilinmektedir (Burke, 1988). Konuyla alakalı literatürebakıldığında iş-aile çatışmasının iş şartları ile bağlantılı olduğu görülmektedir. İş koşulları kolaylığını kaybettikçe yaşanılmaması pekte kolay olmayan iş-aile çatışmasının derecesi de çoğaltmaktadır (Burke, 1986).

1.5.7.İş Hayatının Sosyal Alanı

Bir araştırmaya göre ÇYK'nın pozitif açıdan örgütsel bağlılık ile bir simetrikliği tespit edilmiştir (Sirgy vd., 2001). Örgütsel sadakat ifadesi, örgütsel amaç ve kıymetlere karşı oldukça güçlü bir inanma ve kabullenme, kurumun faydasına olacak şekilde bir gayret göstermeye her an hazırda olma durumu ve örgütün işgöreni olarak sürekliliğini devam ettirmek için kuvvetli bir arzu şeklinde üç etkenden oluşacağı varsayımına dayanır. İşgören işgördüğü işletme bakımından iş hayatında kaliteyi farkettiğinde, işletme hakkındaki düşünceleri daha olumlu olmakta ve bu pozitif yaklaşımı işletmeye sadakat olarak ortaya çıkabilmektedir (Porter vd., 1974).

ÇYK'deki yayılma etkisi kuramına göre, iş memnuniyetinin ve ya memnuniyetsizliğini gösteren iş ve iş dışında ki hayat arasında pozitif ilişki hayatın diğer tüm kısımlarını da etki altına almakta ve hayatta tatmini ve tatminsizliği birlikte ortaya koymaktadır (Cervinka, 1993). Gayretinin

karşılığını alan, işgördüğü işletmede düşüncelerine değer gösterilen, idari konularda yaptığı çalışma ile alakalı söz hakkı tanınan, işgördüğü işletmede devamlı kendini ve becerilerini geliştirme fırsatı bulan işgörenler yaptıkları işten duydukları haz ve memnuniyetleri nedeniyle iş tatmini yaşayarak çalışma yaşam kalitelerini yükseltmektedirler. Çalışma yaşam kalitesi yerinde olan işgören ise kendisini kurumla bütünleştirmekte ve kuruma sadakat duyup, kurum menfaatleri açısından işini ve sorumluluklarını yerine getirirken zevk alma eğiliminde olurlar (Cervinka, 1993).

1.5.8.Yetecek Kadar ve Adil Ücretlendirme

ÇYK'ne ilk derecede etki eden en önemli faktör birçok araştırmacıya göre işgörenin ortaya koyduğu gayreti karşılığında işletmeden almış olduğu maaşlar şeklinde tarif edilmektedir. Maaş yönetimi açısından işgörenlerin doyum duygularının olumlu veya olumsuz yönde değer kazanması en değişken durumdur. Maaşlar işgörenler açısından çok önemli bir konu olduğu gibi işletmeler açısından da oldukça kritik bir husustur. İşletme içinde ki ücretlendirme sisteminin doğrudan planlaması ve plan aşamasında işgören katılımının olması den geli ve adil bir ücret taksimatının oluşturulması anlamını taşımaktadır (Ataay, 1988).

İşgörenin gerek kendi işgördüğü işletme içinde gerekse aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerde özellikle kendisinden daha az becerikli ve daha az eğitim seviyesine sahip aynı işi yapan işgörenlerin maaşlarına kıyasla kendi maaşlarının daha az olduğunu biliyor olması işgörenin iş doyumunu olumsuz yönde etki edeceğinden dolayı iş yaşamı kalitesinde negatif yönde etki altına alacaktır (İmamoğlu vd., 2004).

2. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

KAVRAMLARINA GENEL YAKLAŞIM

İkinci bölümde iki farklı konu başlığı ele alınmıştır. Bunlardan birincisi Duygusal Emek Kavramı ikincisi ise İşten Ayrılma Niyeti Kavramıdır. Duygusal Emek Kavramı ile ilgili olarak farklı araştırmacıların değişik görüşleri ile Hochschild, Ashforth ve Humphrey, Morris ve Feldman ile Grandey tarafından ortaya konulan yaklaşımlara yer verilmiştir. Bunun yanısıra duygusal emeğin önemine değinilerek duygusal emeğin boyutlarında ayrıca ifade edilmiştir. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ile ilgili olarak ise yine farklı araştırmacıların değerlendirmelerine yer verilmiş ayrıca işten ayrılma niyetinin öncülleride aşağıda sıralanmıştır.

2.1. Duygusal Emek Kavramı

1800'lü yıllardan itibaren en çok araştırmanın yapıldığı konulardan birisi olan duygu kavramı insanın varoluşuyla birlikte ortaya çıktığı ifade edilmektedir. İnsan hayatının en önemli unsurlarından birisi olan duygunun anlaşılma istenmesi tabii bir durumdur. Duygu olgusunun insan hayatındaki değerine rağmen kurumsal hayat söz konusu olduğunda bu konunun çok fazla ihmal edildiği ayrıca klasik örgüt düşüncesinin yaygın olduğu zaman diliminde üzerinde pek fazla durulmadığı bilinmektedir (Leventhal ve Scherer, 1987).

Fiziksel, psikolojik, sosyolojik ve kültürel çok fazla faktörün etkilediği karmaşık bir alan olmakla birlikte literatürde duygu kavramı hakkında birçok tanım mevcuttur. Genel haliyle ifade edilecek olursa, “Bireyin duygularında ve düşüncelerinde oluşan bir harekettir” (Barutçugil, 2002).

Örgütü tam bir rasyonalist yaklaşımla yapılandırmaya çalışan Taylor, işgörenide kurumun diğer sahip olduğu varlıkları gibi etkili ve verimli kullanmanın yöntemlerini ifade ederken, insanın psiko-sosyal bir varlık olduğu gerçeğini önemsememiştir. Daha sonra davranışçı yaklaşımla

bu durum değişiklik göstermiş ve işgörenin kurumdaki varlığının, hisleriyle beraber değerlendirilemsine başlanılmıştır. Böylece işletmelerde akılcılıkla aynı seviyede duygularında önemsendiği bir zaman dilimine başlanmıştır.Günümüzde son haliyle sevgi, mutluluk, üzüntü, korku,öfke, utanma, gurur, hayranlık, kıskançlık, alınma, panik, kendini üstün hissetme, hırs, şefkat, minnet gibi duyguların hissedildiği ve ifade edildiğiçalışma alanları oluşturulmuştur (Seçer, 2005).

Müşteriye arkadaşça ve dostça yaklaşım göstermenin hizmet kalitesinde önemli bir yere sahip olduğu (Grandey vd., 2005), oldukça fazla meslek grubunda ve özelliklede hizmet sektöründe genel kabul gören yaklaşımdır. Rutin olmayan işler ile çok uzun süre etkileşimi gerektiren işlerde (Diefendorff vd., 2005) müşteri çeşitliliği ve etkileşim sıklığı özelliği taşıyan işlerde, işgörenin duygularını kontrol altında tutması ve müşteriye karşı seçeceği en uygunduyguları sergilemesi müşteri tatmini açısından önemlidir. Özellikle pozitif duygusal ifadelerin kullanılması, pozitif ilişkilerin devam ettirilmesi, negatif duygusal yaklaşımların bastırılması ve müşteri doyumkonularıoldukça önemli değerlendirilmektedir (Grandey, 2000).

Müşterilerin, hizmet alımı esnasında ilişkilerde karşı taraf gibi düşünmesi veya ilgilenen konuların ve duygusal ihtiyaçların bir sonucuolarak duygusal emek, açık veya gizli şekilde, hizmet edenlere bir sorumluluk olarak yüklenmiş olabilir (Panagopoulou vd., 2006). Bu yüzden özellikle hizmet işletmelerinde hizmeti alanlara verilebilecek en mükemmel hizmeti verebilmek, duyguların iyibir şekilde yönetimi ile mümkün olabilecektir (Şengül, 2009).

Örgütlerde duygulara ilişkin modern araştırmalar, Arlie RussellHochschild tarafından 1983 yılında duygusal emek konusuyla ilgili yazdığı “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” başlıklı makalesindeki, Delta Havayollarında çalışan hostes ve kabin amirlerini

konu edinen bir araştırmayla start almıştır (Chu, 2002). Daha sonra ise, bu konuyla alakalı Blake E.Ashforth ve Ronald H.Humphrey , AJ.Morris ve D.C.Feldmanve Alicia A.Grandey gibi araştırmacılar tarafından dört farklı bakış açısı ortaya konulmuştur. Bu bakış açılarının tamamı, duygusal emek kavramını değişik boyut ve etkenlerle incelişler bu alanda literatürün zenginleşmesine imkan vermişlerdir. Bazı durumlarda kendile arasında çelişkili yaklaşımlar bulunuyorsa da ortaya konan dört yaklaşım bugün bilim çevreleri tarafından kabul görmüştür. Bu dört yaklaşım aşağıda detaylı olarak verilmiştir.

2.1.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı

Duygusal emek, İş rolünün devamı olarak herkes tarafından gözlemlenebilir ve istenilen yüz ve beden dillerini kullanarak duyguların en iyi şekilde kullanımınıdır (Hochschild, 1983).Hochschild birçok meslek grubunun insanların duygularını yönetirken daha öncesinde ortaya konmuş kurallara göre müşterilere sunulması gerektiğini ifade etmiştir. Bu meslekleri uygulayanların duyguları, iş hayatlarının oldukça önemli bir parçasını kapsamakta ve ortaya koydukları duygusal emek, çalışma alanlarındaki performanslarını direk olarak etkileyen bir etken şeklinde görölmektedir (Smith ve Gray, 2001).

Günümüz yaşantısında duygusal emeğin konu edilmesinin altında yatan neden, işgörenlerin duyęu yönetimlerinin kendi kontrollerinden çıkartılarak bazı kurallara bağlı hareket ediliyor olması ve kişilerin çalışma alanlarında ortaya koydukları emeğin önemli bir bölümünün duygularıyla alakalı olmasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993).Hochschild'e göre herkes tarafından gözlemlenebilen beden dili ortaya koyabilmek için duyguların kontrol altına alınması ve ona göre yönetilmesi gerektiğileri sürölmektedir. Özellikle hizmet sektöründe, duygusal emek konusunun önemi hergeçen gün giderek çoğalmaktadır. Bu esasa göre müşteri memnuniyetini çoğaltmada işletmede işgören kişilerin duygularını ifade etmesi ve

karşısındaki kişiyi pozitif olarak etki altına alabilmesi üzerinde oldukça fazla durulması gerekmektedir (Grandey, 2000).

Hochschild(1983), hizmet söktöründeki işgörenlerin sundukları hizmet karşılığında ücret alırlarken, müşterilere karşı en olumluyaklaşımları ortaya koyup, olumsuz davranışları ise gizlemekte ve yaptığı işin gerektirdiği şekilde yaklaşım sergilerken aslında rol yaptıklarını ifade etmektedir. Olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilen yaklaşımlar işletmeler tarafından“Duygusal Yaklaşım Kaideleri” (Emotional Display Rules) ile belirtilmiştir. İşgörenlerin bu duygusal yaklaşım kaidelerini sundukları esnada kendi duygularını kontrol altında tutmaları beklenmektedir (Smith ve Gray, 2001).Bu kontrolleri Hochschild iki şekilde değerlendirmiştir. Birincisi, “Yüzeysel Davranma” (Surface Action), diye tarif edilen duygunun içselleştirmeden sadece verilecek tepkinin ayarlanmasıdır. İkincisi, “Derinlemesine Düşünerek Davranma” (Deep Action), işgörenin o an için kendisinin hissettiği duyguyu değerlendirip yeniden düşünerek sergilemekle sorumlu olduğu duyguyu bizzatıhi yaşaması yada samimi yaklaşım sergilemesini sağlayan duygu kontrolüdür. Yüzeysel yaklaşımda kişiler karşısındaki kişinin dış görünümüne önem verirken, derinlemesine yaklaşımda kişiler karşısındaki kişinin içsel düşüncelerini harekete geçirmeyi sağlarlar (Grandey, 2000).

Hochschildin araştırmasında ilk elde ettiği bulgu duygusal emeğin sonuçlarıyla ilgilidir. Müşteri ile karşı karşıya kalındığında, işgörenlerin ruhsal durumlarının hangi durumda olursa olsun, müşteriye karşı her zaman pozitif bir yaklaşım içerisinde olma sorumluluğu, bireylerde ya hissetmedikleri duyguları sergilemek veya içinde buldukları duyguları içten hissedebilmek için gayret içerisinde olma mecburiyetini ortaya koymaktadır (Smith ve Gray, 2001).

Hochschildde göre özellikle yüzeysel yaklaşım sergileme soncunda hissedilen duygu ile sergilenen duygu arasında farklı bir durumun ortaya

çıkmasının, “Duygusal Çelişki”nin meydana gelmesine neden olduğunun ve neticelerinin olumsuz olarak daha fazla belirgin olduğunu ifade etmiştir (Kruml ve Geddes, 2000).

Yıpratıcı sonuçların olduğu böyle bir neticeyi hochschild, uçuş ekibi ve bilet gişesi işgörenleri ile yaptığı bir çalışma ile kanıtlamıştır. Araştırma neticesine göre, işletmelerin işgörelere ücretleri karşılığında gerekli duygusal davranış kaidelerini uygulama mecburiyeti getirmiş olmaları, işgörelerin duyguları üzerinde denetleme sürecinin başlamasına imkan tanımıştır. Bu tarzdaki denetim işgörelere üzerinde hissetmedikleri duyguları adeta hissediyormuş gibi yaparak duyguları üzerinde gayret içerisinde olmalarına neden olmuştur. Bu gayret neticesinde işgörelerde kuvvetli baş ağrıların meydana geldiği ve işe gelmeme durumlarının çoğaldığı tespit edilmiştir (Hochschild, 1983). Ayrıca, işgörelere yakın çevresindeki insanlara yakışksız ifadelerde buldukları görülmüştür. Bu haliyle, işgörelere duygusal söylemlerinin yalnızca işletmenin mali neticelerine pozitif katkı sağlaması üzerine odaklanan işletmelerin, işgörelere hissettikleri duyguları üzerindeki gayretlerini değerlemeye almadıkları tespit edilmiştir (Kruml ve Geddes, 2000).

Duygusal emek ile ilgili literatüre hochschild’in (1983) bir başka katkısı ise değişik mesleklerin duygusal emek kullanma seviyelerine göre sınıflandıran çalışmasından çıkan neticelerdir. Bu araştırmanın neticesinde duygusal emek gereksinimi duyan değişik mesleklerin üç etkeninin olduğunu ortaya koymuştur. Birincisi, duygusal emek sunan işgörelere insanlarla yüz yüze yada sözlü iletişim kuruyor olmaları; ikincisi bu işlerdeki işgörelere karşısındaki insanın duygularını etkilemek mecburiyetinde olması, üçüncüsü ise patronların işgörelere duygusal yaklaşımları üzerinde denetim yapıyor olmalarıdır (Wharton, 1993).

Bu çalışma neticesinde Hochschild (1983), meslekleri duygusal emek ihtiyaç hissedilenler ve duygusal emek ihtiyaç hissedilmeyenler

şeklinde sınıflandırmıştır. İş yaparken duygusal emek sunulması ihtiyacı hissedilen mesleklerin çoğunlukla bayanlar tarafından tercih edildiğini, bunun nedeninin ise bayanların duygu yönetimini erkeklere göre daha iyi yapabildiklerinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Bu kıstaslara göre duygusal emek ihtiyacı hissedilen altı farklı meslek grubu mevcuttur (Öz, 2007):

- a) Doktorlar, avukatlar, (serbest meslek sahipleri)
- b) İdareci ve yöneticiler,
- c) Pazarlamacılar,
- d) Memurlar,
- e) Çocuk bakıcıları,(ev hizmetlerinde bulunanlar)
- f) Özel hizmetliler (garsonlar).

Yukarda sınıflandırılan meslek grupları dışındaki diğer meslek gruplarının duygusal emek sergileme gereksinimi olmadığını ifade etmiştir (Hochschild, 1983) Bu ifadeye göre diğer bazı araştırmacılar eleştirilerde bulunmuş getirilen eleştirilere göre ise, mesleklerin duygusal emek ihtiyacı gerektiren ve gerektirmeyen olarak iki gruba ayrılmış olması, duygusal emek ihtiyacı gereken her meslek grubunun aynı düzeyde duygu alışverişi içereceği gibi bir anlam çıkacağı sonucu elde edilmiştir. Fakat her işin farklı seviyelerde duygu alışverişi gerektirebileceği, duygusal emek ihtiyacı gereken bu meslek gruplarının da kendi içlerinde emek düzeylerine göre katagorize edilmesi gerektiği belirtilmiştir (Gosserand, 2003).

Hochschild tarafından ileri sürülen duygusal emeğin negatif neticelerinin nedeninin duygusal emektenmi kaynaklandığını yada duygusal emek gereksinimi hissetmeyen farklı mesleklerde de benzer negatif neticelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamaya çalışılmıştır (Wharton, 1993). Bu çalışmada Wharton katılımcıların %64'ünü Hochschild'in tarif ettiği meslek sınıflarından seçmiş ve kalan % 36'sında bu meslek sınıflarının dışındaki mesleklerden tercih etmiştir (Wharton,

1993).Hochschild meslekleri bu şekilde sınıflandırmanın duygusal emeğin kapsamının anlaşılır olabilmesi için esas olarak kabul edilmesi gerekliliğini ve sonraki araştırmalarla duygusal emeğe değişik tanımlar ve derecelendirmeler bulunabileceğini ifade ederek eleştirilere cevap vermiştir (Grandey, 1999).

2.1.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı

Duygusal emek, “İnsanlara hizmet sunarken, işletme tarafından istenilen duyguların sergilenmesi yansıtılmasıdır” (Ashforth ve Humphrey, 1993).Hochschild’in yaklaşımından farklı olan bu yaklaşım, yaklaşımın altında duran duyguları değil, direk olarak yaklaşımın kendisi ile ilgilenmiştir.Bunun açıdan işin dışarıdan görülebilen ve karşısındaki kişi için önemli olan bölümü davranışlardır. Ashforth ve Humphrey (1993) yaklaşımına göre, duygusal emek kavramı, öncelikle kişilerin duygusal sunumlarının,yapılan hizmetin kalitesi üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip olduğu iş gruplarında önemli olmasıdır (Pugh, 2001).

Ashforth ve Humphrey hizmet sektörü açısından duygusal emeğin önemini dört etkene bağlı görmüştür. Birincisi, bir işletmede insanlarla iletişim halinde olan çalışan, örgütle müşteriler arasında bir nevi köprü görevi görmektedir. Yani çalışanlar işletmeyi dış dünyaya karşı temsil edebilme sorumluluğunu üstlenmişlerdir.İkincisi, hizmet faaliyetleri genel olarak hizmeti sunanla müşteri arasında yüz yüze iletişimi içermektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi duygusal emek ihtiyacı duyulan işler, insanlarla birebir yüz yüze veya sözlü olarak iletişimi gerekli kılan işlerdir.Üçüncüsü, hizmet süreci, insanların bu sürecin bir parçası olmaları sebebiyle belli olmayan bir süreçtir. Hizmeti veren ile alan arasındaki ilişki hareketli ve değişiklik gösteren bir yapıyı oluşturur.Dördüncüsü ise hizmet sektöründe müşterilere sunulan şeylerin çoğunlukla soyut değerlerler olmaları; bu yüzden de hizmet kalitesi ölçümünün ve müşteriler tarafından değerlendirilmesinin oldukça zor

olmasıdır. Bu dört faktör hizmet çalışanlarının müşteri ilişkilerinde neden belirli kurallar dâhilinde davranmalar ı ve duygusal emek sarf etmeleri gerektiğini açıklamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal emeğin kişilerde bir tür izlenim meydana getirme olduğunu ifade eden görüşe göre izlenim oluşturma, “Bir bireyindiğer kişiler tarafından kendisi ile ilgili düşüncelerini yönlendirme veya değiştirme eylemleri” (Grandey, 1999) olarak tanımlanmaktadır.İzlenim oluşturulurken bireyler diğerk kişilerin kendileri hakkında olumlu düşüncelerini arzu eder ve bu nedenle insanlar tarafından pozitifdeğerlendirilecek davranışlar sergilerler. Duygusal emeğin bir tür izlenim oluşturabilme sanatı olarak ifade edilmesinin nedeni, insanlarla etkileşim esnasında duygusal emeğin müşterinin hizmet ile ilgili düşüncelerini pozitif hale getirmek için hizmet işgörenlerinin kendilerini ve duygularını kontrol etme gayreti olarak göstermesinden kaynaklanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey (1993) benzer yaklaşımla, çalışanların duyguları üzerindeki bu çabayı Hochschild’in (1983) tanımına dayandırarak duygusal emek davranışları (yüzeysel ve derinlemesine davranarak) olduğunu göstermektedirler.

Yüzeysel davranış, duygusuzluk anlamına gelmez, gerçekte hissedilen bir duygunun örneğın bunalma gibi, farklı şekilde gösterilmesi anlamına gelir. Bu anlamda yüzeysel davranış, sözel ve sözel olmayan ifadeleri, dikkatli ayarlamamızı içerir. Oysa derin davranış, göstermeyi istediğimiz davranışları hissedereksergilemek anlamına gelir. (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Bunlara ilaveten, işgörenlerin davranış kurallarını devamlı tekrar ediyor olmaları, bu davranışların alışkanlık haline gelmesine neden olabileceği düşüncesiyle duygusal emeğin az ya da hiç çaba gerektirmeyen davranışları da içerdiğini iddia etmişlerdir. Bu iki tür davranış türüne ek

olarak Ashforth ve Humphrey (1993) üçüncü bir çeşit olarak samimi duyguların gösterilmesini eklemiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal emek'in neticelerine ilişkin yargıları, Hochschild'in (1983) yaklaşımından bazı farklılıklar göstermektedir. Duygusal emeğin neticelerinin duruma göre hem pozitif hemde negatif olabilme ihtimalinin olduğunu ifade etmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89). Duygusal emek, işletmenin istediği duyguların sergilenmesi olduğundan, işgörenlerin bu yaklaşımları sergilemesiyle işletmenin istediği davranışlar kazanılmakta ve böylelikle iş etkinliği çoğalmaktadır. İş etkinliğinin negatif etkilendiği durum ise, müşterinin öngörülemez istekleri nedeniyle işletmenin yerinde olduğunu zannettiği verilen hizmetin, müşterilerce memnuniyet verici şekilde değerlendirilmemesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal emeğin hizmet çalışanları bakımından sonuçları bazen olumlu bazen olumsuz yönde olmaktadır. Olumlu sonuç olarak, hizmet çalışanlarının işletmenin ortaya koyduğu kaidelere kendilerine has yaklaşımlar sergileyerek uymaları olarak gösterilmektedir. Böylelikle davranış kaidelerini kendi durumlarına göre adapte ederek kendi kendilerini ifade etme yeteneklerini geliştirebildikleri söylenmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Olumsuz sonuç olarak ise, işletmenin ortaya koyduğu kaidelere tabi olabilmek için hissedilmeyen duyguları sergilemek mecburiyetinde kalmış olmaları, işgörenlerde duygusal çelişkinin ortaya çıkmasına neden olduğu görülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'den (1983) farklı olarak, duygusal emek literatürüne kazandırdıkları iki önemli katkısı olmuştur: Bunlardan birincisi, duygusal emeği görülebilen yaklaşımlar üzerine odaklanılarak izah etmeye çalışmaları olmuştur. Onlara göre, işletmenin yapılmasını istediği duygusal davranış kaidelerine uygulama sırasında gösterilmesi gerekli üç farklı duygusal emek yaklaşımı gereklidir. (Diefendorff ve Gosserand, 2003).

İkincisi ise, işgörenlerden istenen içten yaklaşımların görülüyor olması açısından bu işgörenlerin duygusal yaklaşım kaideleri ile ne ölçüde benimsediğinin anlaşılması gerekliliğinin savunulması olmuştur. Sosyal kimlik (social identity) varsayımına dayanarak duygusal emeğin hizmet işgöreninin iş neticelerine etkisinde, benimsemenin şartlı değişken olarak görev üstleneceğini belirlemişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Kişi, kendisini işletmenin ortaya koyduğu davranış kaideleri ile ne derece özümseyebiliyorsa, o derece içten davranabilecektir. Çünkü özümseyemediği kaidelere istekli bir şekilde olduğu gibi davranarak uyma eğilimi gösterecektir. Çalışan ne ölçüde olduğu gibi davranırsa duygusal emeğin birey üzerinde oluşan olumsuz etkisinin o denli azalışa geçeceğini iddia etmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal emeğin fonksiyonel yönlerine örnek olarak duygusal davranış kaidelerine riayet etmenin bireylerin gayretlerini çoğalttığını ve yeterlilik duygularını geliştirdiği ifade edilmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Çünkü duygusal davranış kaideleri insan ilişkilerini öncesinde kurulum haline getirmekte ve böylece ilişki esnasında yaşanabilecek problemleri engellemektedir. Sonuçta insanlarla iletişimin geliştirilmesine, ve böylece insan ilişkileri performansına katkıda bulunulmuş olunur.

Ashforth ve Humphrey'in (1993), yaklaşımı açısından duygusal davranış kaideleri, çalışanların çalışma ortamındaki yaklaşımlarını her ne kadar kısıtlıyorsa da yine de onlara biraz serbest davranma yetkisi tanımaktadır. Bu hald bireylerin çalışma ilişkilerine kendileriyle alakalı bir şeyler de dahil edebilmelerine imkan vererek kendilerini kolay ifade edebilme yeteneklerini geliştirmelerinde katkı sağlamaktadır. Tüm bu pozitif yönlerinin yanında araştırmacılar duygusal emeğin işgörenler bakımından bazı negatif neticelerinin olabileceğini söylemişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey (1993) de aynen Hochchild'in (1983) ifade ettiği şekilde, ortaya konulan ve içselleştirilen duygular arasındaki çelişkinin oluşturduğu duygusal uyumsuzluk üzerine eğilmiştir. Bireylerin içinde bulunduğu bu uyumsuzluğun bir zaman sonra kendi yaklaşımlarını sahte şekilde nitelemelerine, aynı zamanda ikiyüzlü kişiliğe sahip oldukları düşüncesine kapılmalarına, bu durumda kişinin öz güven eksilmesi, stres vb. neticeler oluşturacağını ileri sürmüşlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey'in (1993) yaklaşımında birtakım eksiklik ve anlaşılamayan bölümler mevcuttur. Birinci sırada, duygusal emeğin gözlenebilen yaklaşımlar olduğunu savunurlarken bu yaklaşımların ne şekilde değerlendirileceğini bir taslak üzerinde ayrıntılı bir şekilde açıklamamışlardır. Sadece içten yaklaşmanın gözlendiği üzerine eğilmişler ancak ne şekilde gözlenebileceği hususunda bir bilgi vermemişlerdir (Öz, 2007).

İkinci eksiklik ve anlaşılamayan yönü, duygusal emeğin üç faktörü (yüzeysel, derinlemesine ve samimi duyguların sergilenmesi) ile ilişkilendirdikleri değişkenleri (görev etkinliği, öz saygı ve kendi kendini ifade etmek gibi) bir araştırma ile karşılaştırmamaları ve savundukları neticelerin oluşup oluşmayacağı yönüyle bir düşünce ortaya koymamaktadırlar. Bu tablo ise başka araştırmacıların bu teoriyi kendi çalışmalarında yer vermelerini güç hale getirmiştir (Öz, 2007).

2.1.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Duygusal emek, bireyler arasındaki çalışma sürecinde işletmenin istediği duyguları sergilemede zorunlu olan gayret, planlama ve kontroldür (Morris ve Feldman, 1996a).

Morris ve Feldman hizmet sektörlerindeki gelişimin, işletmeler arası rekabete etki ettiğini, müşterilere sergilenen hizmet kalitesiyle ilgili olarak daha çok gayret gösterilir vaziyete gelinmesine sebep olduğunu söylemiştir.

İnsanların hizmetin kalitesiyle ilgili değerlemeleri büyük ölçüde işletme işgörenlerinin ne şekilde davranış sergiledikleri ile ilgili olmaktadır. İşletme işgörenlerinin dış dünyaya karşı yaklaşımlarını kontrol etme gayretindeki çoğalmada bu nedenden meydana gelmektedir (Grandey, 2000).

Günümüzde özellikle hizmet sektöründe işgörenlerin ortaya koyduğu çalışmaların büyük bir bölümünü işletme tarafından tespit edilen duygusal davranış kaidelerinin uygulanması oluşturur (Morris ve Feldman, 1996a).

Morris ve Feldman yaklaşımında özellikle takip edilen husus, işgörenlerin işletmenin tespit ettiği duygusal davranış kaidelerini uygulamada göstermiş oldukları gayrettir. Fakat Ashforth ve Humphrey'in ifade ettiği yaklaşımın aksine, işletme tarafından uygulanması istenen her çeşit duygu için belirli bir oranda gayretin olması gerekliliği düşünülmektedir (Öz, 2007).

Tüm duygusal emek etkinlikleri için belirlenen bir seviyede gayret gereklidir. Çünkü bütün yaklaşımların asıl gayesi işletmenin ortaya koyduğu duygusal davranış kaidelerini yerine getirmiş olunmasıdır. Ayrıca duygusal emek davranışlarını yüzeysel ve işsel yaklaşım veya olduğu gibi doğal bir şekilde yaklaşım çeşitleri olarak araştırmak yerine duygusal emeğin boyutları şeklinde farklı değişkenlerin incelendiği görülmüştür (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygularo andaki koşullara göre değişebilmekte ve bu yüzden verilen duygusal emek düzeyinin de farklılık göstereceği düşünülmektedir. Duygusal emek boyutları aşağıdaki şekilde katagorize edilmiştir (Morris ve Feldman, 1996a):

- a) Duygunun yansıtılışındaki sıklık,
- b) Tespit edilen duygusal davranış kaidelerine gösterilen dikkat,
- c) Sergilenmesi gerekli duyguların çeşitliliği
- d) Duygusal çelişki

Duyguların Yansıtılışındaki Sıklık: Yapılan çalışmanın ne sıklıkta duygu yansıtılmasını gerektirdiğiyle ilgilidir. Bir işin yapılışı ne kadar sık duygu yansıtılmasını gerektiriyorsa, işletmedeki duygusal davranış kaidelerinin adetine o derece çok oluşacaktır (Diefendorff vd., 2005).

Yukarıda belirtilen bu modele göre, duygusal davranış kaidelerinin şeffaflığı, bu boyutun ilk öncüllerindedir. Çalışanların duygusal yaklaşım yansıtılmalarındaki sıklıkları ve bu yaklaşımların işletme performansı bakımından kaydettiği kıymet ne kadar çoksa, işletmenin şeffaf olarak bir şekilde sunulacak duygusal davranış kaidelerine hissedeceği gereksinimde o oranda çok oluşacaktır. Buna bağlı olarak davranış kaidelerinin şeffaflığı duygusal davranış yansıtılmasındaki sıklıkla aynı oranda değişiklik gösterecektir (Morris ve Feldman, 1996a).

Öncüllerden ikincisi ise denetimin ne kadar önemli olduğudur. Araştırmacılara göre denetim sıklığı duygusal davranış yansıtılmasındaki sıklıkla doğru orantılıdır. Çalışanlar ne ölçüde denetime tabi olurlarsa sunmaları gerekli duygusal yaklaşımları yansıtılmaktan sakınma ihtimalleri o oranda eksilecektir. Bir başka öncüllerden bir tanesinde cinsiyet etkenidir. Bu modelde bayanların baylara göre oldukça fazla duygusal yaklaşım sergileyeceği ifade edilmiştir (Hochschild, 1983; Schaubroeck ve Jones 2000; Morris ve Feldman, 1996a). Görev monotonluğunda duygusal yaklaşım yansıtılmasındaki sıklıkla doğru orantılı olduğu son olarak ifade edilen öncüldür (Morris ve Feldman, 1996a).

Tespit Edilen Duygusal Davranış Kaidelerine Gösterilen Dikkat: İşletmelerde gereken davranış kaidelerine gösterilen dikkat çoğaldıkça olumlu duyguyu ortaya koyabilmek için gösterilecek olan psikolojik ve fiziksel gayrette çoğalacaktır. Bu modele göre davranış kaidelerine gösterilen dikkat iki husustan etkilenmektedir: Bunlardan birincisi, duyguların gösterilme süresi ikincisi duyguların ne kadar yoğun olduğudur. Duygusal yaklaşımın süresi, işgörenlerin insanlarla

iletişimlerinin ne sürede devam ettiği ile ilgilidir. Duygusal yaklaşımın yoğunluğu ile anlatılmak istenirse sunulması gerekli duyguların ne derece önemli ve kuvvetli olduklarıyla ilgilidir (Morris ve Feldman, 1996b).

İşgörenlerin insanlarla iletişim esnasında ifade edecekleri duygu yoğunluğu ne kadar çoksa ve ne kadar süresi uzunsa kişisel tarz ve yaklaşımlarına o denli dikkat etmeleri beklenecektir. Bunun sonucunda ise duygusal emek talebi çoğalacaktır. Kısa süreli bir müşteri görüşmesinde sunulan çabaz seviyede olurken, süre uzadıkça gerekli duyguyu yansıtabilmek için daha fazla çaba gösterilmesi gerekmektedir (Morris ve Feldman, 1996b).

Buna benzer şekliyle müşteriye sergilenmesi gerekli duygular güç kazandıkça işgörenlerin kendilerini daha kaliteli ifade etmeleri beklenecektir ve bu nedenle sergiledikleri duygusal emeğin oranında çoğalacaktır. Bu yaklaşımın boyutları görev monotonluğu ve hizmet verilenin gücüdür (Morris ve Feldman, 1996b). Bu modele göre, gerekli davranış kaidelerine gösterilen dikkat ile görev rutinliği ters orantılıdır. Çünkü işin icra edilmesi esnasında devamlı olarak sergilenen ve monotonlaşan duygusal yaklaşımlar söz konusu olduğunda, işgörenin yaklaşımlarının altındaki içtenlikten daha fazla önem arzeden hizmetin sergilenmesindeki hızdır (Morris ve Feldman, 1996a).

Hizmet verilenin gücü ile anlatılmak istenen şey kişiler arasında varolan sosyal statü durumlarıdır. Araştırmacılara göre kişilerin, hizmet verdikleri insanın sosyal statüsüne bağlı, yaklaşımlarında farklılık olabilir. Yani, hizmet verilenin gücü ile gerekli yaklaşım kaidelerine gösterilen dikkat arasında doğru orantılı bir bağ oluşacaktır (Morris ve Feldman, 1996b).

Sergilenmesi Gerekli Duyguların Çeşitliliği :Sergilenmesi gerekli duyguların çeşitliliği, insanlara sunulması gerekli duyguların farklılık seviyesidir. Sergilenmesi gerekli duyguların çeşitliliği de duygusal emekle doğru orantılı olarak gelişmektedir. Yani çalışanın işi gereği, yansıtılması

gerekli duyguların adedi ne kadar çoksa, duyguları ve yaklaşımları üzerindeki denetimi o oranda çok olacak ve böylece daha çok duygusal emek ortaya koyacaktır (Morris ve Feldman, 1996b).

Bu modelle ilgili bilinen öncüller, hizmet verilenin gücü ve görev çeşitliliğidir. Araştırmacılara göre, hizmet verilen kişi, güçlü biri olduğunda ona karşı sunulacak duygular büyük ihtimalle pozitif olacak ve çok fazla çeşitlilik içermeyecektir. Bu nedenle hizmet verilenin gücü ile sunulması gerekli duyguların çeşitliliği ters orantıya sahiptir (Morris ve Feldman, 1996b).

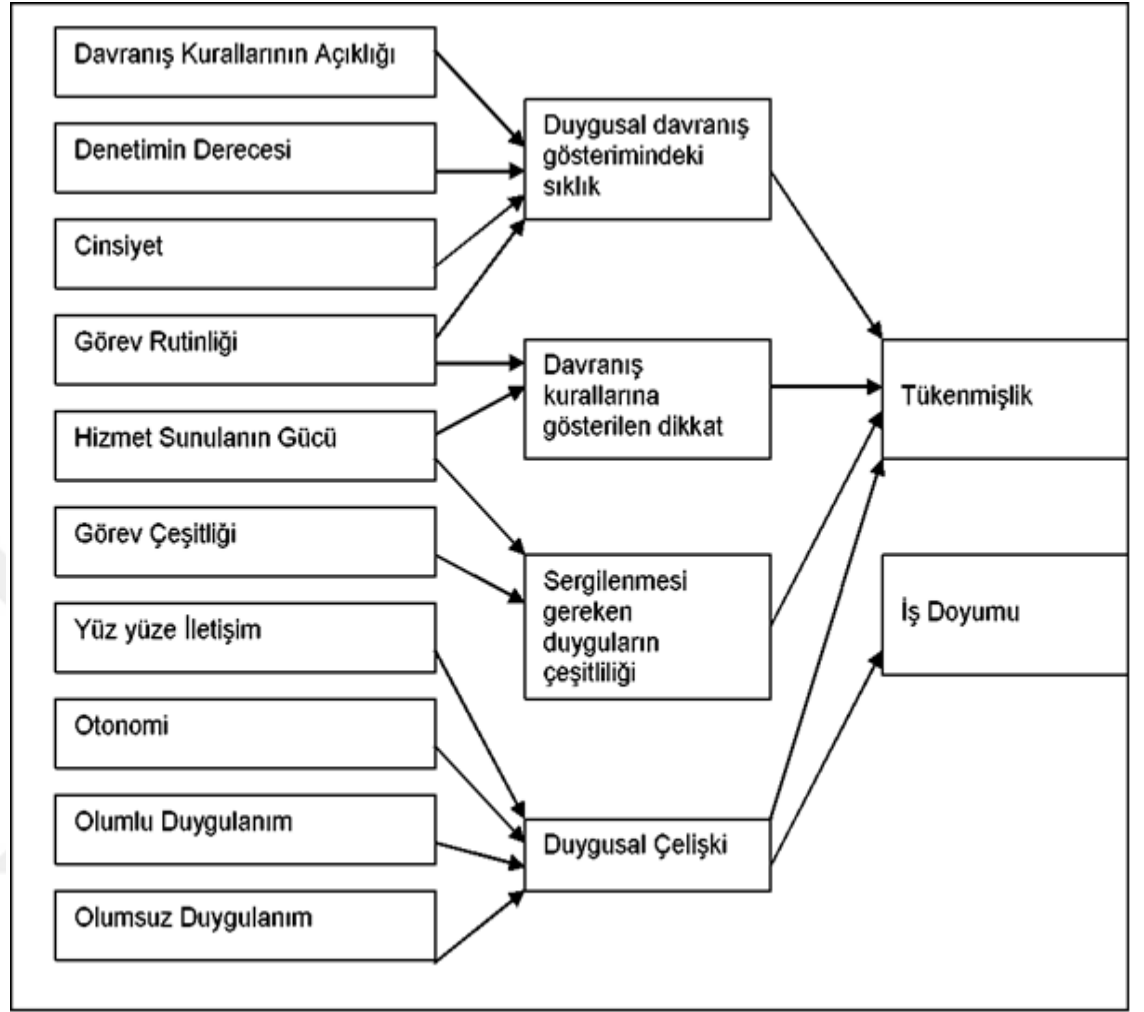
Bununla birlikte, bir işgörenin sorumluluğundaki işlerinin çeşitliliği çalışma ortamında ortaya koyması gereken duygu çeşitliliğinin de çoğaltacaktır (Morris ve Feldman, 1996b). Özellikle sağlık sektöründe hizmet verenler ile alanlar arasındaki yüz yüze ve bire bir iletişim sonucunda kişilerin sağlık çalışanına karşı platonik duygusal davranışları oldukça sık görülmektedir. Bu nedenden dolayı sağlık personelinin hastaya yaklaşmadan onunla ilgilendiğini ifade edebilmesi oldukça zor bir durumdur (Gray, 2008).

Duygusal Çelişki: Çalışanların sergilemek mecburiyetinde kaldığı duygusal davranışla gerçek hayatta hissettiği duygunun birbirlerinden farklılık göstermesi halinde kişinin içinde bulunduğu zor vaziyettir. Bu modele göre kişiler gerçek hisleriyle aynı olmayan duyguları sergilerken daha fazla duygusal çaba harcarlar (Wharton, 1999).

Duygusal çelişki birçok araştırmacı tarafından duygusal emeğin bir sonucu olarak kabul edilmiş aynı zamanda Morris ve Feldman (1996) tarafından bu kavramın boyutlarından biri olarak değerlendirilmiştir. Bu modelin öncüllerinden birincisi müşterilerle kurulacak olan iletişimin şeklidir. Buna göre, bir işin yapısı gereği o işte çalışanlar insanlarla ne kadar fazla yüz yüze iletişime geçiyorlarsa duygusal çelişki yaşama ihtimalleri o oranda fazla olacaktır. İkinci öncül otonomidir. Araştırmacılar, işgörenlerin

kendilerinde bulunan otonomi seviyelerinin çoğalmasının duygusal çelişkiyi eksilteceğini ifade etmişlerdir.Üçüncü öncül ise duygulanımdır. Kişilerin pozitif yada negatif duygulanıma sahip olmaları, duygusal çelişki yaşama ihtimali üzerinde etkil olmaktadır. Örnek verecek olursak, pozitif olumlu duygulanıma sahip kişiler, işleri gereği negatif duygular göstermekmecburiyetinde kaldıkları zamanlarda duygusal çelişki yaşama ihtimalleri fazla olabilmektedir. Buna karşılık negatif duygulanıma sahip kişilerden pozitif duygular göstermeleri istenildiğinde de yine duygusal çelişki çoğalmaktadır. Duygusal emek boyutlarını örgütsel ve bireysel etkenler ile ilişkilendirilen modeller aşağıda belirtilmiştir (Morris ve Feldman, 1996a):

Şekil 2.1. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli (Öncüller, Boyutlar, Sonuçlar)



Kaynak: Morris ve Feldman, 1996a: 994.

Yukarıdaki tablodaki bazı ifadeler yakından incelendiğinde; Duygusal Davranış Kurallarının Açıklığı: Davranış kaidelerinin işgörenlere ne denli aktarıldığı anlamı taşımaktadır. İşletme tarafından davranış kaideleri ne denli açıkça işgörenlere aktarılma gayreti varsa, işgörenlerin duyguları üzerindeki denetimlerinde o derece çoğalacağı görülmektedir. Duygu kontrolünün çoğalması, örgütün istediği duyguların sergilenme seviyesini artıracaktır. Bu nedenle duygusalemek ile pozitif ilişkili değerlendirilmektedir.

Davranışların İzlenebilirlik Rahatlığı: İşgörenlerin duygularını sundukları zamanlarının idareciler tarafından ne ölçüde kontrol edildiğidir. İdareciler tarafından kontrol yapıldıkça, işgörenlerin duygularını kontrol etme gayretleri başka bir ifadeyle duygusal emekleri çoğalmaktadır (Öz, 2007).

Cinsiyet: Bayanlar ile baylar arasındaki duygusal emek seviyelerinde farklılıklar vardır (Schaubroeck ve Jones, 2000). Bayanların duygularını ifade etme becerileri baylara göre daha fazladır (Morris ve Feldman, 1996a). Bu nedenle, bayanların duygusal emek yaklaşımları baylardan daha fazla olmuştur. Doğu ve batı kültürlerinde yüzyıllardır devam edegelen bir düşünceye göre kadının yardım eden ve koruyan yönü ağır basmıştır. Bu düşünceden yola çıkılarak duygusal emek ile ilgili araştırmalar hemşireler üzerinde yapılmaya çalışıldığından bu meslek grubundaki duygusal emek kavramı popülerliğini kalıcı hale gelmiştir (Bolton, 2001).

Görev Rutinliği: Çalışanların yapacakları ve yaptıkları işi ne kadar tekrar edecekleri ile ilgilidir. Devamlı aynı yaklaşımların sergilendiği bir çalışma ortamında işgörenler rutinlik kazanmış bazı kalıpsal yaklaşımlar sergilerler. Bu haliyle işletme tarafından her yaklaşım belirlenmiş olmaktadır. Belirlenmiş yada rutin hale gelmiş yaklaşımlar, işgörenlerde duygu denetimini fazlalaştıracağı için görev rutinliği ve duygusal emek arasında pozitif bir ilişki vardır (Öz, 2007).

Bu model farklı bir araştırma ile test edilmiş, duygusal emeğin dört boyutunun da duygusal doyumsuzluk ile olumlu yönde ilgili olduğu tespit edilmiş yalnızca duygusal çelişkinin iş doyumunu ile ters yönde bağlantısını tespit etmişlerdir. Buna göre, duygusal emek boyutlarının tamamı çoğaldıkça duygusal doyumsuzluk seviyesi artmakta yalnızca duygusal çelişki çoğaldıkça iş doyumunu azalmaktadır (Morris ve Feldman, 1997).

Morris ve Feldman tarafından ortaya konan duygusal emek ve yaklaşımlarına bazı eleştiriler olabilir. Üst tarafta anlamları verilmeye

çalışılan duygusal emek boyutları, duygusal emeği anlatmak yerine bu kavrama işaret eden öncüller olarak anlaşılmaktadır (Kruml ve Geddes, 2000).

Morris ve Feldman tarafından ortaya konan modelde duygusal emek boyutları ve tanımlarında yer verilen çaba, planlama ve kontrolü tam olarak anlatamamaktadır. Örneğin, “Tespit edilen davranış kaidelerine dikkat değişkenini ifade ederken bu tanımları duygusal emek yaklaşımı olarak belirtmişler ancak derecelendirilebilecek ya da gözlenebilecek her hangi bir yaklaşımdan söz etmemişlerdir (Gosserand, 2003; Grandey, 1999).

2.1.4. Grandey (1999) Yaklaşımı

Duygusal emek konusunda yeni bir başka değerlendirmede Grandey (1999) tarafından ortaya konulmuştur. Duygusal emek; hem duyguların hem de davranışların örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesidir (Grandey, 1999).

Duygusal emeğin gerçek anlamda kavramsallaştırılması, daha önceki bütün yaklaşımların bir senteziyle oluşabilecektir. Modelin birinci öncülü daha önceki yaklaşımların bir birleşimi niteliğini taşıyor olmasıdır. İkinci öncülü ise duygu düzenlemesi kavramının modelin içine alınmasıdır (Grandey, 2000).

Grandey (1999), üç yaklaşımın duygusal emek teorisine katkısını şu şekilde özetlemiştir: Hochschild'in duygusal emek tarifinde anlattığı “İnsan etkileşimi” duygusal emeğin oluşmasına fırsat tanıyan bir unsurdur. Çünkü çalışanlar müşteri etkileşimi sürecinde duygusal emek sarf ederler. Bu yüzden Hochschild (1983) müşteri etkileşimi sırasındaki süreç üzerinde durmaktadır. Ashforth ve Humphrey'in (1993) odaklandığı “Gözlenebilen davranışlar” kurumun bu davranışları nasıl ölçebileceği ile ilgilidir. Çalışanlar davranışlarının kurum tarafından gözlemlendiğini anladıkça duygusal emeğe ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü duygusal emek, işletmenin tespit ettiği duyguların müşterilere yansıtılması için çalışanların verdikleri

çabadır. Bu çaba sonucunda örgütler, arzu edilen duyguların yansıtıldığını anlayabilmek için gözlenebilen davranışlara odaklanmaktadır. Bu yüzden, “Gözlenebilen davranışlar” duygusal emeğin tüketilme nedeni olarak değerlendirilmektedir (Gosserand, 2003).

Morris ve Feldman’ın (1996), “Duygusal çelişki” ifadesi ise duygusal emeğin çalışanlarda yarattığı durumu vurgulamaktadır. Duygusal çelişki, bir süreç değil; sonuçtur. Sadece o anki durumu yansıtmaktadır. Bu yüzden, duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yarattığı bu olumsuz sonucu engellemede örgütün bir katkısının olabileceği düşünülmektedir. Grandey (1999), duygusal emek sürecini anlamaya çalışmaktadır. Ona göre duygusal emek, bir işleyiş şeklinde görülmesi halinde, işleyişteki her aşamının titiz incelenmesiyle işgörenlerin kurumsal ve kişisel neticelerini pozitif hale getirmek imkanı olacaktır. Bu nedenle, Grandey duygusal emeği psikoloji literatüründe bir işleyiş olarak yer alan “Duygu ayarı” konusu ile birlikte değerlendirerek, duygusal emeğin daha geniş bakış açısıyla anlaşılmasına katkı sağlamıştır (Gosserand, 2003).

Duygusal emek kavramı ile ilgili olarak farklı değerlendirilme nedeni olan bir husus bu emek çeşidinin devamlı tek taraflı bir gizlenmeyi ifade ettiği şeklindeki düşüncedir. Bu nedenden dolayı duygusal emek, devamlı surette gülücük dağıtmayı ifade etmemektedir. Bundan daha farklı olarak kavram, duyguların düzenlenmesi konusunu ifade etmektedir (Man ve Öz, 2009).

Duygu Ayarı., “Bireylerin ne tür duygularını ne zaman ve ne şekilde yansıtması ile ilgili olarak kişinin yapmış olduğu duygu ayarlamalarıdır” (Grandey, 1999). Bu yönüyle, duyguların aniden düşünmeden bir anda ifade edilmesi yeri ne, bireylerin ortamlarına göre ne tür bir duyguyu hissedeceğini öncesinde algılayıp hissetmek üzerinde olduğu duyguda farklılık yapabilme tercihinde bulunabileceği gibi bizatihi hissettiği duygu üzerinde de düzenlemeler yapabileceği de ifade etmektedir (Gross, 1998).

Duygu ayarı, duygusal emek kavramında yer bulan duygusal davranış kurallarına uyulması açısından ihtiyaç duyulan bir işleyiş olarak değerlendirilmektedir. Duygu ayarlama işleyişi, girdi-çıkıtı (input-output) ilişkisine bağılı olarak değerlendirilmektedir (Gross, 1998). Bu tanıma göre, kişilerediş çevreden gelen uyarıcılara girdi; bu uyarıcılara duygular ile gösterilen tepkisel davranışa ise çıkıtı denilmektedir. Girdi, duygunun oluşmasından önceki zamanı ifade ederken çıkıtı, duygunun ortaya çıkmasıyla beraber devamındaki süreci anlatmaktadır. Bu nedenle, duygu ayarlama süreci girdi-çıkıtı ya da uyarıcı-tepki özelliklerine göre ikisınıfta değerlendirilmektedir. İlki “Öncül-Odaklı” ayarlama, ikincisi “Tepki-Odaklı Ayarlamadır” (Gross, 1998).

Öncül-odaklı ayarlama, girdi (uyarıcı) üzerindeki ayarlama yanıkarişılacak duygunun oluşmasından önce yapılan ayarlama çeşididir. Tepki-odaklı ayarlama, çıkıtı (tepki) üzerindeki ayarlama yani duyguyu bizzat yaşadıktan sonra yapılan ayarlama türüdür (Gross, 1998).

Öncül-odaklı ayarlama, bireylerin durum ve olaylar üzerindeki etkisine ve önlemine odaklanırken, tepki-odaklı ayarlama, önlem alınamayan durumlar sonucunda yaşanan duyguların dışa vurum üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Öncül-odaklı ayarlama kendi içinde dört adımdan (Gross, 1998) oluşmaktadır:

- a) Ortamı Seçme
- b) Ortamı Değıştirme
- c) Dikkatini Farklı Yöne Çevirme
- d) Bilişsel Değışim

Gross, bu, dört adımlı süreci şöyle açıklamaktadır. Bireyler ilk olarak hangi ortama girecekleri konusunda bir seçim (ortamı seçme) yaparlar. Ortam seçildikten sonra, o ortamın yaratabileceğı istenmeyen duygu durumunda ortamla ilgili bazı değışiklik (ortamı değıştirme) tercihinde bulunurlar (Gross, 1998).

Mevcut ortam çok fazla farklı bakış açılan yaratabilir, birey bu bakış açılarından birine yönelir (dikkatini farklı yöne çevirme). Ortam seçilip üzerinde uygun değişiklikler yapıp bu durumdan istenen bir bakış açısına odaklandıktan sonra, o anki durum hâlâ kişide olumsuz duygular hissettiriyor olabilir. Bu yüzden son adımda, kişi yoğunlaştığı bakış açısından bir mana çıkararak (bilişsel değişim) duygularını eyleme geçirir (Gross, 1998).

Aşağıda bu dört adımın tanımları örnekler verilerek açıklanmıştır:

a) Ortamı Seçme (Situation Selection): Belirli duygular yaratacağı bilinen ortam veya durumlara yanaşmak ya da bu ortamlardan kaçınmaktır. Örneğin, her tedavi için geldiğinde bağırarak bir hastasından kaçınmak için hemşirenin odasından çıkmaması gibi. Ya da moralini düzeltici iş arkadaşı ile daha fazla vakit geçirmek istemek ise ortama yanaşmaktır (Gross, 1998).

b) Ortamı Değiştirme (Situation Modification): Belli duygular yaratacağı bilinen ortam üzerinde değişiklik yapmaktır. Örneğin, bir hasta ile yüz yüze görüştüğünde olumsuzluklar yaşadığı bir sağlık çalışanının, bu hasta ile yüz yüze iletişim yerine arkadaşından yardım isteyerek ortamı terk etmesidir (Glomb ve Tews, 2004).

c) Dikkatini Farklı Yöne Çevirme (Attention Deployment): Olumlu duygular çağrıştıran olayları aklına getirerek dikkatini o anda oluşabilecek duygudan uzaklaştırmaktır. Örneğin, sevilmeyen bir müşteri ile karşılaştırıldığında çalıştığı arkadaşının o kişiye taktığı lakabı hatırlayarak keyiflenmek gibi (Lord ve Kanfer, 2002).

d) Bilişsel Değişim (Cognitive Change): Belli duyguları yaratacağı bilinen ortamı yeniden gözden geçirerek, durumu farklı algılamaya çalışmaktır. Örneğin, stres yaratan bir ortamın esasında heyecan veren bir ortam olduğunu düşünerek stresin yaratacağı olumsuz duygunun oluşmasını engellemek gibi (Gross, 1998).

Tepki-odaklı ayarlama ise, çiktinin yani tepkinin ayarlanmasıdır ve

tek başlık altında toplanarak “Tepkiyi hafifletmek” (response modulation) şeklinde isimlendirilmektedir (Grandey, 1999). Tepkiyi hafifletmek, kişinin belli bir duygu sonucunda vereceği tepkiyi gizlemesi ya da bastırmasıdır. Örneğin, sinirlendiğiniz bir müşteriye karşı nazik olmak ve sinirlendiğinizi göstermemek gibi.

Grandey (1999), bu iki çeşit ayarlama işleyişini, duygusal emek varsayımında Hochschild’in (1983) ifade ettiği “Yüzeysel davranma” ve “Derinlemesine düşünerek davranma” tanımlarına karşılık olarak göstererek duygusal emeğin öncül ve sonuçlarını irdelemektedir (Grandey, 2000).

Aşağıda, duygu ayarlama süreçlerinin (öncül-odaklı ve tepki-odaklı ayarlama) hangi duygusal emek kavramlarına karşılık olarak gösterildiği açıklanmaktadır (Öz, 2007):

Öncül-odaklı ayarlama işleyişi içerisinde yer alan, “Dikkatini Farklı Yöne Çevirme” ve “Bilişsel Değişim”, işgörenlerin mevcut sahip oldukları pozisyonu ve o anı tekrarendeğerlendirip düşündükten sonra harekete geçip kendilerini, insanlara karşı sergilenmesi gereken duyguyu bizatihi yaşamaya teşvik etmeleridir. Duygusal emek teorisinde yer alan “Derinlemesine Düşünerek Davranma” kavramına karşılık gelmektedir (Grandey, 1999).

Derinlemesine düşünerek davranmanın en önemli özelliği, yansıtılan duygunun samimi ve içten olmasıdır. “Ortamı Seçme” ve “Ortamı Değiştirme”, öncül-odaklı ayarlama sürecinde yer almasına rağmen duygusal emek teorisindeki “Derinlemesine Düşünerek Davranma”ya karşılık gösterilmemektedir. Bunun sebebi, ortamı seçme ve ortamı değiştirme adımlarının hizmet çalışanları için geçerli adımlar olarak görülmemesindedir (Gross, 1998).

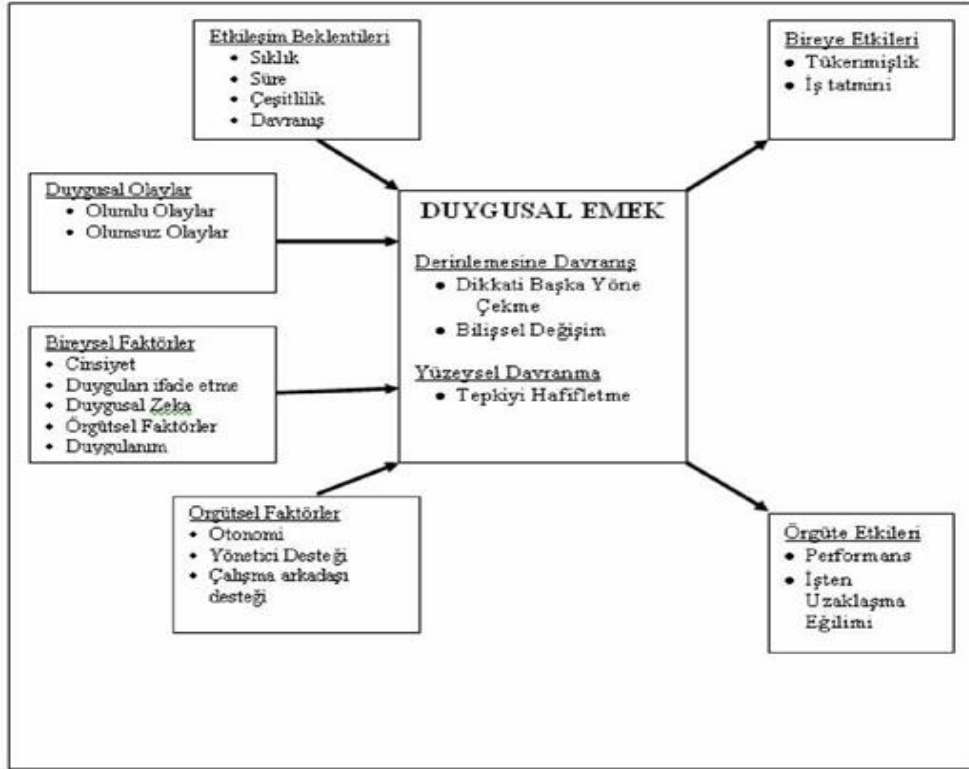
Tepki-odaklı ayarlama, olaylara müdahale değil, tepki veya davranışa müdahaledir ve duygusal emek teorisindeki “Yüzeysel Davranma” kavramına karşılık gelmektedir (Grandey, 2000). Hizmet çalışanı hissetmediği bir duyguyu hissedermiş gibi yaparak müşteriye

yansıtır. Grandey (1999), tarafından duygusal emek ile ilgili yapılan bir pilot çalışmada hizmet çalışanları şu ifadeyi kullanmışlardır: “Hoşlanmadığım bir müşteri geldiğinde kibar ve anlayışlıymış gibi olmam gerekir”. Bu ifadeden de anlaşılabilir gibi, çalışanlar içten davranmamakta, kibarmış ya da anlayışlıymış gibi yapmaktadırlar (Öz, 2007).

Grandey’in (1999), modelinin duygusal emek teorisine birçok katkısı olmuştur. Birincisi, yüzeysel ve derinlemesine davranmayı bir işleyiş şeklinde ele almış ve bu iki tür davranmanın süreçlerindeki farklılıkları detaylı bir şekilde açıklamıştır. Bu iki davranış şeklinin birbirinden farklı iki davranma türü olarak vurgulanması, duygusal emeğin neticelerinin yalnızca negatif değil, pozitifte olabileceğini belirtmiştir. İkincisi, duygusal emeğin duygu ayarlama süreci ile birlikte ele alınması, bu emeğin duygu ayarlama stratejileri öğrenilerek işgörenlerin iş neticelerinin pozitif olarak değiştirilebileceğini göstermiştir (Gosserand, 2003).

Grandey’in (1999), diğer üç yaklaşımın değişkenlerini bir araya getirerek oluşturduğu model, Şekil 2.2.’de gösterilmiştir.

Şekil 2.2. Grandey'in Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Grandey, 2000.

Grandey (1999), duygusal emeğin öncülleri olarak hizmet çalışanının müşteri ile birebir etkileşim özelliklerini almıştır. Bu şekilde ele almasının sebebi, Hochschild'in (1983), duygusal emek ihtiyacı yaratan mesleklerin üç özelliğine dayandırmak istemesindedir. Birincisi, duygusal emek gösteren işgörenlerin insanlar ile yüz yüze ya da telefonda etkileşim içine girmeleri, ikincisi bu işgörenlerin insanların duygularını göz önünde bulundurmaları ve üçüncüsü, kurumun bu işgörenlerin insanlar ile gerçekleştirdiği aktiviteleri üzerinedenetimleri olmasıdır. Grandey (1999), bu üç özelliği "Etkileşim Özellikleri" başlığı altında toplamıştır. Müşteriler ile çalışanların girdiği etkileşim yapısını belirten sıklık, çeşitlilik ve süre, duygusal emek ihtiyacı oluşturan çalışmaların ilk özelliğine karşılık gelmektedir. Etkileşim sıklığı, çalışanların ne sıklıkta müşteriler ile

etkileşime girdiğini ifade eder. Etkileşimin süresi ve çeşitliliği ise Morris ve Feldman'ın (1996) da modellerinde yer alan etkileşim özellikleridir. Süre, çalışanların ne kadar zaman zarfında müşteriye hizmet verdiklerini ifade ederken, çeşitlilik müşteriye sergilenen duyguların ne derece farklılık gösterdiğini ifade etmektedir (Öz, 2007).

Hochschild'in (1983) tanımında yer alan duygusal emek ihtiyacı yaratan işlerin ikinci ve üçüncü özellikleri kurumların çalışanlarından beklentilerini kapsamaktadır. Müşterilerin duygularını göz önünde bulundurmamak (ikinci özellik) ve bu süreç zarfında örgütün çalışanların davranışları üzerindeki kontrolleri (üçüncü özellik), Grandey'e (1999) göre, duygusal davranış kurallarını tarif etmektedir. Duygusal davranış kuralları da örgütün çalışanlara hangi davranışların uygun ve hangilerinin uygun olmadığımı göstererek çalışanların duygu ve davranışlarına belli standartlar koymaları zaten ikinci ve üçüncü özelliğini tarif etmektedir. Böylelikle, etkileşim özellikleri duygusal emek davranışlarının öncülleri olarak Grandey'in (1999) modelinde yer almaktadır.

Hochschild (1983), duygusal emeği tanımlarken bu emeğin örgütler için olumlu sonuçlar doğurduğunu; fakat aynı zamanda işgörenler için negatif neticeler teşkil ettiğini belirtmiştir. Bu yüzden Grandey (1999), duygusal emek davranışlarının neticelerinin kişisel ve kurumsal sonuçlar olarak iki başlık altında toparlamıştır. Böylelikle duygusal emeğin neticelerinin gerçekten örgüt için olumlu ve çalışanlar için olumsuz olup olmadığımı anlamaya çalışmıştır. Aynı zamanda bir amacı da duygusal emek davranışlarının her iki türünün de olumsuz sonuçlarının olup olmadığını incelemektir (Öz, 2007).

Grandey, duyguların denetlenmesinin olumlu veya olumsuz sonuçlarının oluşmasını etkileyen önemli bir etken olarak örgütün ortamını görmektedir. Bu yüzden örgüt ortamını duygusal emek ve neticeleri arasında şartlı değişken olarak almıştır. Ona göre, örgütün ortamı işgörenleri

ne ölçüde destekleyici olursa, çalışanların duygusal emek davranışlarının negatif bireysel ve kurumsal sonuçları da o kadar azalacaktır. Grandey, örgüt ortamını idareci ve çalışma arkadaşı desteği olarak iki başlığa ayırmaktadır. Kişi pozitif ve ılımlı bir ortamda çalışırsa, müşteriler ile yaşadığı zor durumlarda yöneticisinden ve çalışma arkadaşlarından destek göreceğini bilerek daha az olumsuz duygu yaşacağı düşünülmektedir (Grandey, 1999).

Grandey (1999), geliştirdiği modelini test ettiği doktora tez çalışmasında farklı birtakım sonuçlar bulmuştur. Etkileşim özellikleri başlığı altında topladığı değişkenlerin içerisinde sadece davranış kuralları ile duygusal emek arasında anlamlı ilişki bulunmuş; sıklık, süre ve çeşitlilik değişkenleri ile bir ilişki bulunamamıştır (Grandey, 1999).

Duygusal emeğin kişisel sonuçları ile ilişkisinde ise, yüzeysel davranmayı tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve duygusal yabancılaşma ile olumlu; iş tatmini ile olumsuz ilişkili bulunmuştur. Derinlemesine davranmanın bireysel iş sonuçları ile herhangi bir bağlantısını bulunamamıştır. Fakat örgütsel iş sonucu olarak alınan müşteri hizmet performansı ile derinlemesine davranma arasında olumlu, yüzeysel davranma ile olumsuz bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bunun sebebini, derinlemesine davranmanın samimi olarak algılanması ile açıklamıştır (Grandey, 1999).

Samimiyet ölçümü, çalışanların müşteri ile ilişkilerini çalışma arkadaşlarının değerlendirmesiyle yapılmıştır. Böylece, yüzeysel davranmanın sonuçlarının beklendiği gibi hem birey hem de örgüt için olumsuz olduğu bulunmuştur. Derinlemesine davranmanın ise bireysel sonuçları nasıl etkilediği anlaşılamamıştır. Buna sebep olarak Grandey, araştırmaya katılanların tümünün aynı iş yerinden seçilmesiyle ilgili olabileceğini ifade etmiştir (Grandey, 1999).

Duygusal emek ve duygu ayarlama kavramları daha önce bahsedildiği gibi hizmet çalışanlarının müşteri ile bire bir etkileşime girdiği

süre içinde kullandığı teknikleri içermektedir. Yukarıda anlatılan yaklaşımlar, duygusal emek teorisi ile ilgilenen araştırmacılara temel teşkil ederek farklı öncül ve sonuçlar ile incelenmiş, bunlara etki edebilecek şartlı değişkenlerin rolleri araştırılmıştır.

Duygusal emek ile ilgili araştırmaların öncelikle değindiği konu başlığı, kişilerin istenilen duyguları sergilerken çeşit işleyişlerden geçtiğini kavramaktır (Diefendorff vd., 2005). Bu yüzden duygusal emeği, Grandey modelinde yer alan duygu ayarlaması ile açıklamak, çalışanların davranışlarının sebeplerini anlamak için yol gösterici bir nitelik taşıyarak literatür içindeki araştırmalarda bulunan farklı açıklamaların daha detaylı anlaşılabilmesini sağlayacaktır.

Yukarıda ifade edilen yaklaşımlarda duygusal emek ile ilgili geliştirilen farklı model ve tanımlamalara yer verilmiştir. Bu dört yaklaşımdaki ortak nokta, duygusal emeğin örgütün ortaya koyduğu duygusal davranış kaidelerine uyulması açısından ortaya çıktığının iddia edilmesidir. Aşağıda öncelikle duygusal emek öncülleri olarak duygusal davranış kuralları ve müşteri etkileşim beklentileri irdelenip daha sonra duygusal emek boyutları ile ilişkisi incelenecektir.

2.2. Duygusal Emeğin Önemi

Bireylerle yüz yüze iletişim kurmayı gerekli kılan hemen hemen her meslek grubu veya örgüt pozisyonunda, karşı kişiye sergilenmesi gerekli duyguları ve yaklaşımları belirleyen kaidelerin var olduğundan söz edilebilir. Hizmet çalışanlarının, müşteri ile devamlı birebir etkileşim içinde bulunmaları bu işgörenlerinsundukları duygu ve yaklaşımlarını önemli hale getirmektedir (Diefendorff vd., 2005).

Müşteri ile konuşma tarzları veya onlara nasıl ve ne kadar yakın davrandıkları doğrudan kurumun müşteri memnuniyeti, ürün satışları gibi sonuçlarını etkilemektedir. Bu yüzden birçok kurum, çalışanların müşteriye ne tip duygular göstermesi gerektiğini duygusal davranış kuralları ile ifade

etmektedirler (Diefendorff ve Gosserand, 2000). Duygusal davranış kuralları, iş yerinde uygun duygu gösterimlerini standardize eden kurallardır ve duygusal davranış kaideleri “Belirli iş ortamlarında hangi duyguların uygun olup, hangilerinin uygun olmayacağına standart teşkil eden davranış kalıpları” olarak tanımlanmaktadır (Diefendorff vd., 2005).

Duygusal davranış kaideleri, işgörenlerin iç sistemleri yerine davranışlarını işaret ederek müşterilerin, idarecilerin ve iş arkadaşlarının bu davranışları rahatça gözlemleyebilmesini sağlamaktadır. Böylece, örgüt tarafından belirlenen bu davranış kurallarına uyulup uyulmadığı da kolayca anlaşılabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal davranış kaideleri, kurumdan kuruma geçişlik gösterebilir. Yani her kurum, kendi yapısına uygun olarak değişik davranış kaideleri hazırlar ve bunlardan istifade eder. Bu tabii bir durumdur. Ancak, kurum içinde bu kaidelerin oluşması hem kurumsal ve mesleki normlardan hem de toplumsal kültürden tam anlamıyla bağımsız olarak gerçekleşmez. Asıl olarak bu normlardan etkilenir ve onların bir devamı gibidirler (Diefendorff ve Gosserand, 2000).

Toplum kültürüyle ters düşen davranış kaidelerinin genelde kurum için işlevsel olmayan neticeler doğuracağı söylenebilir. Mc Donald's şirketinin Moskova'da açtığı şubede yaşanan olaylar buna örnek olarak verilebilir: Şirket, işgörelere klasik batı normlarına uygun hizmet anlayışını öğretmiş ve müşterilerle iletişimlerinde gülümsemelerini istemiştir. Ancak bu norm Rus kültüründe var olmadığı için müşteriler tarafından hoş karşılanmamış; hatta bazıları kendileriyle alay edildiği hissine kapılmışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal davranış kaideleri, kurum tarafından şeffaf bir şekilde belirlenmemiş de olabilir. Kurum içinde paylaşılan informal normlar şeklinde de olabilir. Gösterilmesi beklenen davranış şekillerinin açıkça belirlenmediği böyle durumlarda, işgörelere göstermeleri gereken

davranışlar konusunda değişik anlayışlar içinde olabilirler (Diefendorff vd.,2005).Örneğin, ülkemizde birçok firmada “Müşteri velinimetimizdir” anlayışı hâkimdir. İş görenlerden müşterilere hizmet sunarken bu temel prensibi göz önünde bulundurmaları istenir. Müşterinin nasıl memnun edileceği ise büyük oranda hizmet sunanın sorumluluğuna bırakılmaktadır. Eğer işgörenyaptığı işde tecrübe ve yetenek sahibi ise bu durum sorun yaratmayabilir. Ancakdurum bunun tersi ise veya söz konusu olan, belirli bir hizmet standardı tutturulması gereken büyük bir işletmeyse, davranış kurallarına bu kadar geniş bir sınır belirlemek olumlu sonuç vermeyebilir.

Duygusal davranış kurallarının, çalışanlara üç yolla öğretilip benimsetilebileceği savunulmaktadır: Birincisi işe alım süreçlerinde, aday kişiye işin gerektirdiği davranış ve duygu normları anlatıldıktan sonra bu normlara uyup uyamayacağı sorularak verilen cevaba göre seçim yapılmasıyla olabilmektedir. İkinci olarak işe alınan kişilerin işe uyumları yani sosyalleşme süreçlerinde verilen eğitimler sırasında, belirlenen duygusal davranış kurallarının öğretilmesidir. Son olarak, çalışanlara iş süreçleri sırasında yöneticisi tarafından uygun davranışlara verilecek ödül ve uygun olmayan davranışlara verilecek cezalar ile bu kuralların benimsenerek korunmasını sağlamaktır (Gosserand, 2003).

Araştırmacılar duygusal davranış kurallarının mesleğe göre nasıl farklılaşabileceğini incelemiş ve üç tür duygusal davranış kuralı olduğunu bulmuşlardır:

- 1) Birleştirici (integrative) kurallar
- 2) Ayırt edici (differentiating) kurallar.
- 3) Bastırıcı (suppression) kurallar.

Bu kurallar, karşı taraftakilere herhangi bir duygunun yansıtılmamasını, tarafsız olma durumunu içermektedir (Montgomery vd., 2005).

Bugüne kadar yapılan araştırmalar, duygusal davranış kurallarının

genelde sadece birleştirici boyutu üzerinde durmuş ve bu boyutu olumlu duyguları yansıtan kurallar (kibar ve arkadaşça olmak ya da gülümsemek gibi) ve olumsuz duyguların müşteriye yansıtılmamasını sağlayan kurallar olarak ölçmüşlerdir (Diefendorff ve Richard, 2003).

Birleştirici davranış kurallarının müşteriye olumlu duygular yaratma amacından başka, yansıtılan bu duyguların samimi ve içten olmasının gerektiği devurgulanmıştır. Samimi ve içten davranmak müşterilerin hizmet çalışanına güveninin artmasına yol açmaktadır. Bunun yanında, yapmacık olmadan gerçek duygularını yansıtan hizmet çalışanı da kendi içinde duygusal çelişki (hissettiği duygu ile yansıttığı duygu arasındaki fark) yaşamayacağından, samimi davranmanın sonuçlarının olumlu olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır (Smith ve Gray, 2001).

Hizmet verilen kişilerin stresli ve üzgün olduğu durumlarda onları yatıştırmak, sakinleştirmek, güvenini kazanmak, gerektiğinde arkadaşça ve sempatik duyguların ifade edilmesi için kısa konuşmalar yaparak gülümsemek, onları anladığını belirtmek ve kompliman yapmak gibi bir gereksinim doğuyorsa, olumlu duyguların gösterilmesi gereği vardır ve bu iş bir duygu işidir. Hizmet veren kişi, hoş olmayan bir durumla örneğin, tiksindirici veya bezdirici bir durumla karşılaştığında kızgınlığını ve öfkesini gizlemesi; korku yaratan bir durumla karşılaştığında veya kendisine karşı tehditkar davranıldığında bu korkusunu gizlemesi gerekiyorsa; olumsuz duyguların gizlenmesini gerektiren bir iş yapıyor demektir ve yaptığı işi yine duygusal emek olarak değerlendirmek mümkündür (Brotheridge ve Grandey, 2002: 17-18).

Diğer taraftan duygusal emek sürecinde, çalışanlarda duygusal çelişkinin ortaya çıkması oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Bireyin gerçek hisleri ile sergilemek zorunda kaldığı duygular arasındaki farklılıktan kaynaklanan çatışma demek olan duygusal çelişki, çalışma hayatında karşılaşılan önemli bir stres kaynağıdır (Öz, 2007).

Bazı yazarlar duygusal çelişkiyi, duygusal emek sürecinde ortaya çıkan kaçınılmaz bir durum olarak tanımlamakta ve bunun çalışanlar ı olumsuz etkilediğini öne sürmekle birlikte, her çalışanda tükenmeye veya yıpranmaya neden olmadığımı belirtmektedirler (Van Dijk ve Brown, 2006). Duygusal davranış kuralları ile ilgili diğeri bir konu da, duygusal davranış kurallarının kapsam ve çeşitliliğinin farklılaşmasıdır. Yapılan araştırmalarla farklılığı yaratan faktörler olarak, mesleki normlar (occupational norms) (Ashforth ve Humphrey, 1993: 108-109), göreve bağlı talepler (task demands) ve çalışanın kişilik özelliklerindeki farklılıklar olarak bulunmuştur (Diefendorff ve Richard, 2003).

Çalışanların anlama ve algılamalarında da farklılık yaratan bu faktörler işin içine girdiği için, örgütlerin duygusal davranış kuralları çalışanlarına en net şekilde öğretebilmesi gereği ortaya çıkmıştır (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 950). Eğer duygusal davranış kuralları genel bir ifade ile anlatılarak öğretilmeye çalışılırsa, bu faktörlerin etkisiyle çalışanlar birçok farklı davranışın uygun olduğunu düşünebilecek ve davranışlarda bir standart oluşturulamamış olacaktır. Fakat kurallar belirgin bir şekilde ya da duruma özel örnekler verilerek çalışanlara anlatıldığı takdirde, çalışanların örgütün istediği gibi davranışları sergileme potansiyelleri yükselecek ve standart davranışlar oluşturulabilecektir (Diefendorff ve Gosserand, 2003).

2.3. Duygusal Emek Kavramının Boyutları

Duygusal Emek Kavramının Boyutları üç ana başlıkta ele alınmıştır. Bunlar Yüzeysel Davranış, Derin Davranış ve Duyguların Doğal Yolla İfadesi şeklinde aşağıda belirtilmektedir.

2.3.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış (surface acting), gerçekte var olmayan, hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesidir. Bireylerin, gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilere uyumlu hale getirdikleri davranış biçimi şeklinde tanımlanabilir (Grandey, 2000). Yüzeysel davranış, çalışanların iş ortamında dışarıya yansıtmakta olduklarından farklı duygular hissediyor olmaları halinde ortaya çıkan davranış türüdür. Burada birey, göstermek zorunda olduğu davranışa odaklanır ve gerçek duygularını dışarıya belli etmemeye çalışır. Başka bir ifadeyle yüzeysel davranışta, çalışanların gerçek duygularını değil yalnızca davranışlarını değiştirmeleri söz konusudur ve bunu da örgütün kurallarına uyarak işlerini korumak adına yaparlar (Yang ve Chang, 2008).

Yüzeysel davranış, genellikle olumsuz duyguları bastırıp davranışa dökmek veya olumlu duygular içerisindeymiş gibi davranmaya çalışmakla ilgilidir. Çünkü çalışanlardan genelde beklenen müşterilere karşı olumlu tavırlar sergilemeleridir. Örneğin, personelin kötü bir ruh halinde olmasına rağmen, müşteriyle etkileşimde bulunduğu gülümseme taklidi yapması gibi. Burada yapılmak istenen, olumlu duyguların taklit edilmesi ve olumlu bir görüntü oluşturularak hissedilen olumsuz duyguların gizlenmesidir (Diefendorff vd., 2005).

Burada önemli nokta çalışanın gerçek duygularıyla sergilediği duyguların tamamen birbirinden farklı olmasıdır. Birey sergilediği duygular ı gerçekte hissetmez; yalnızca “öyleymiş gibi” davranır. Duygusal emek davranışı gerektiren işlerde çalışanlar tarafından sergilenmesi beklenen davranışlar içselleştirilemediği için gerçek duyguları ile yaşamış olduğu çatışma neticesinde duygusal uyumsuzluk meydana gelir (Glomb ve Tews, 2004).

2.3.2. Derin Davranış

Derinlemesine davranışta kişi gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye çalışır. Başka bir ifadeyle bu davranış türünde birey, göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat hissetmeye çalışmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Personelin sadece fiziksel ifadeleri değil, olumlu uygun duygular oluşturmak için geçmişteki neşeli ve iyi deneyimlerini de zihninde canlandırarak veya hatırlayarak hissettiklerini sergiledikleri davranışlar da bu kapsamda ele alınır (Chu, 2002). Derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan farklı tarafı, bu yöntemde sadece davranışların değil duyguların da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmesidir. Çalışanın karşısındaki müşteriyle empati kurması, onu zor ve agresif hale getiren koşulları anlamaya çalışarak olumlu duygularla yaklaşması derinlemesine davranıştır denilebilir (Grandey, 2000).

Hochschild (1983), derinlemesine davranış göstermenin belli başlı iki yöntemi olduğunu ifade etmiştir: Birinci yöntem, çalışanın kendisini, sergilemek durumunda olduğu duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. Burada birey, herhangi bir duyguyu bastırmaya çalışabilir. Örneğin, öfkesini yenerek sakin davranmayı başarabilir ya da göstermesi gereken duyguyu gerçekte de yaşamak için çaba sarf eder. Olumsuzluklara rağmen neşesini kaybetmeyen insanlar buna örnektir. İkinci yöntem ise kişilerin kendilerinden göstermeleri beklenen duyguyu hissedebilmek için aldıkları eğitimi ya da geçmiş deneyimlerini kullanmalarıdır. Örneğin, Hochschild'in (1983) çalışmasında, hosteslere, yolcuları evlerine gelen birer konuk olarak düşünüp buna uygun davranmaları gerektiğinin söylendiği belirtilmiştir. Böylece bir hostes herhangi bir sorunla karşılaşmış olduğunda, aldığı eğitim doğrultusunda misafir gözüyle gördüğü yolcuya doğru şekilde davranmakta zorlanmaz. Ya da kötü duygular içindeki biri, geçmişte yaşadığı mutlu bir olayı düşünerek içinde bulunduğu ruh halini değiştirebilir ve bu şekilde müşteri ilişkilerinde örgütün beklediği standartları sağlayabilir (Hochschild,

1983).

Derinlemesine davranışta yüzeysel davranışta olduğu gibi duygular ve davranışlar arasında uyumsuzluk söz konusu değildir. Derinlemesine davranış sergilemede ise kişi duygu ve düşüncelerini kontrol altında tutmakta, önceki deneyimlerinden de yararlanıp olumlu duyguları çağrıştırarak, hayal ederek ve uygun olanı seçerek sadece fiziksel olarak olumlu ifade takınmakla kalmayıp duygularını olumlu olana doğru yönlendirebilmektedir. (Chu, 2002).

2.3.3. Duyguların Doğal Yolla İfadesi

Doğal hissedilen duygular, duyguların doğal olarak ortaya konulmasıdır. Samimi davranış, çalışanların yansıtmak durumunda oldukları duyguları hâli hazırda zaten hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türüdür. Ashforth ve Humphrey (1993), bireylerin rol gereklerini yerine getirmeleri için her zaman rol yapmalar ı gerekeceğini, baz ı durumlarda gerçek duygular ıyla sergilemeleri gereken duygular ın birbirinin aynı olabileceğini ifade etmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duyguların doğal yolla ifadesinde hizmet veren kişi, müşteriye karşı rol yapmamakta, gerçekten kendisi yardıma hazır ve olumlu duygular içinde olduğu için böyle olumlu davranmaktadır (Diefendorff vd., 2005: 352). Örneğin, pediatri servisindeki bir hemşirenin rolü ele alındığında; bu hemşirenin, çocuklar ı seviyormuş gibi yapmayıp da gerçekten çocukları seven, onlara hoşgörü ve şefkat ile yaklaşan bir kişidir. Hemşirenin işe uygun olan bu kişilik özelliğinden dolayı, hem çalışma hayatından daha fazla doyum sağlamasına, hem de o servisten hizmet alan çocukların daha fazla mutlu olmasına neden olacaktır (Gray ve Smith, 2009).

Ashforth ve Humphrey (1993), bu davranış türünde kişinin çok az duygusal emek harcadığını ifade etmişlerdir. Morris ve Feldman'a (1996) göre ise kişi yansıtmak zorunda olduğu duyguyu zaten hissediyor olsa bile,

bu duyguyu örgütünistediği davranışlarla yansıtabilmek için yine de belli bir miktar emek harcamak zorundadır (Morris ve Feldman, 1996a).İş gören kendisinden beklenen duygu ile bir yakınlık hissediyorsa, bu duyguyu sergilemek için daha az çaba harcayacaktır. Örneğin satmakta olduğu ürüne güvenen ve yararlı olduğunu düşünen bir satış elemanı daha az duygusal emek harcayacaktır. Fakat uzun zamandır ilgilendiği bir hastasını kaybeden bir hemşirenin nötr duygular sergilemesi daha zor olacağından daha fazla duygusal emek sarf etmesi gerekecektir (Chu, 2002).

2.4. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Değerlendirme

Örgütlerin en önemli ve kritik kaynakları, dinamik bir unsur olan işgörenleridir (Ongori, 2007). Bu durumda örgütler için temel sorun sahası, insan kaynağını yönetmenin ötesinde, işte tutmak için çeşitli tedbirler almaktır. Çünkü rekabete dayalı koşullarda, özellikle bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile değer yaratan işgörelere olan bağımlılık artmaktadır (Chen vd., 2011).

Üstün yetenekli personelin kaybedilmesinin, işletmelere ilave maliyet ve külfet getireceği bilinmektedir (Griffin ve Hepburn, 2005). Örgütlerin uzun dönemli başarısı ve sağlıklı düzeni için başta yüksek performanslılar olmak üzere, çalışanların azami sürede örgütte tutulması hayati önem taşımaktadır (McCulloch ve Turban, 2007).

İşletmelerde personel devir oranı arttıkça, işgören değişim maliyetleri de yükselmektedir. Özellikle gönüllü olarak ayrılanların yerine emek piyasasından yeni personelin araştırılması, seçimi, işe başlatılması, eğitimiyle birlikte görevine uyum sağlaması zaman almakta ve ilave ödenekleri beraberinde getirmektedir. Şayet ayrılan işgören verimli ve tecrübeli bir yapıya sahipse, işe alınan yeni ikame personelin aynı tecrübe ve bilgi seviyesine erişmesi de zaman almaktadır (Martin, 2011).

Yetenekli işgörenlerin kaybını telafi için ilave zaman ve maliyetin yanında, başka dezavantajlar da oluşabilmektedir. Örneğin söz konusu

yetenekli işgören, örgütünden ayrılmayı müteakip yine aynı sektörden başka bir rakip firmada istihdam edilebilmektedir. Emek piyasasında nadir olan böyle bir yeteneği diğer işletmelere kaptırmak, örgütün rekabet avantajını yitirmesine neden olabilmektedir (Mbah ve Ikemefuna, 2012). Özellikle yetişmiş ve yetenekli işgücü kaybı sonucu örgütün üretkenlik ve/veya kalitesinde düşüşler yaşanmaktadır. Böylece rekabet avantajı da yitirilebilmektedir (Juhdi vd., 2013).

İşten ayrılma niyeti sonucunda gözlenen işi bırakma vakaları kalan personelin huzurunu kaçırabilmekte, gidenlerin görev yükünü diğerlerinin omzuna bindirerek iş yükünü arttırabilmekte, duygusal ve fiziksel tükenmelere yol açabilmekte, üretkenliği azaltarak, maliyetleri yükseltebilmektedir. Bunun yanında kurumdan bilgi sızıntısı gibi istenmeyen olaylarla karşılaşılabilir (El Akremi vd., 2014).

2.4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti/eğilimi ve işten ayrılma davranışı uzun yıllar boyunca psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanından birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Bu çalışmalarda çeşitli modeller geliştirilerek, işten ayrılma süreci açıklanmaya çalışılmıştır (Williams ve Hazer, 1986). Çünkü hem ayrılma düşüncesi, hem de ayrılma davranışı psikolojik, örgütsel ve ekonomik boyutlarıyla birçok birey ve kuruluşu etkilemektedir. Bu yüzden işten ayrılma niyetinin mümkün olduğu kadar erkenden teşhis edilmesi gerekmektedir. Böylece örgüt veya yönetimler, arzu etmedikleri personel kayıplarının önüne geçme şansına sahip olabilmektedir (Perez, 2008). İstenmeyen işten ayrılmaların önüne geçmenin yanında, personeli işte tutmanın da yollarının sorgulanması, işletmelerin menfaatinde (Cho vd., 2009).

Nitekim işten ayrılma davranışı bireysel bir seçenektir (Mobley vd., 1979). Bireyler işten ayrılma kararını verirken birçok etkeni ve kişisel gerekçelerini analiz ederler (Ongori, 2007). Bu davranışa neden olan

etkenlerin belirlenmesi örgüt ve yöneticilerin temel ihtiyacıdır. Ancak işgörenleri işte tutmak ve personel devir oranını azaltmak için strateji geliştirmeden önce işten ayrılmalara sebep olan temel etkenlerin gerçekçi biçimde tanımlanması gerekmektedir (Steel vd., 2002).

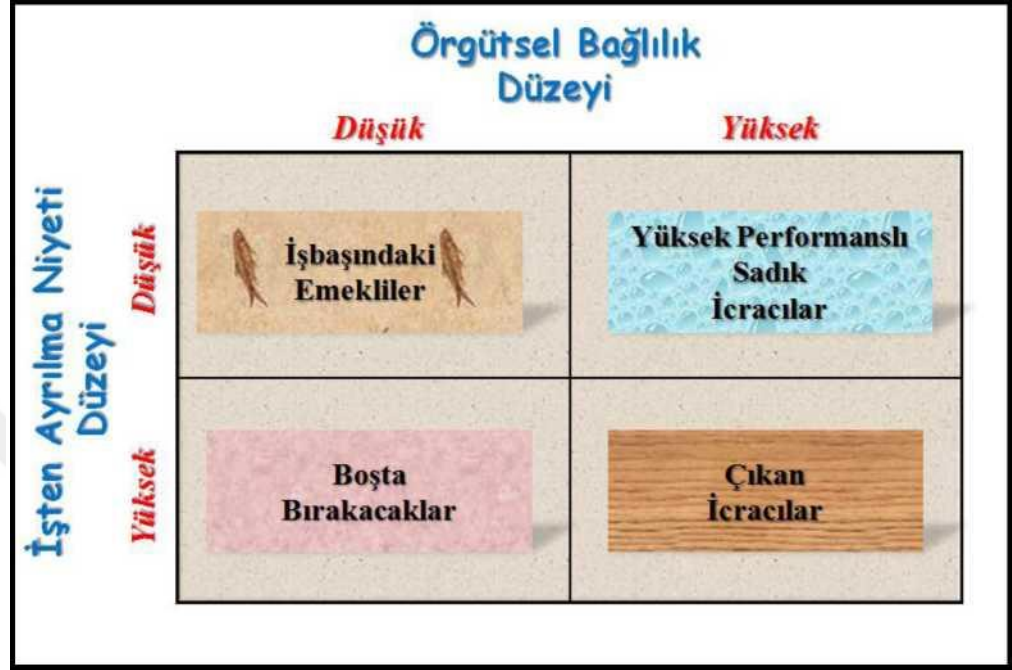
İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgütü terk etmek için yaptıkları planın temelini teşkil etmektedir (Schwepker, 2001). Bu yönde yapılan birçok araştırma; işten ayrılma eğiliminin, yüksek işgücü devri, artan devamsızlık ve işten uzaklaşma davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Duxbury ve Halinski, 2014). Bu kapsamda işten ayrılma davranışının en önemli etkeni işten ayrılma niyetidir (Sümer ve Van de Ven, 2007). Çünkü işi bırakma eyleminin öncesinde işten ayrılma düşüncesi ortaya çıkmaktadır (Zeytinoglu vd., 2007).

Diğer kendini işten geri çekme düşüncelerinde olduğu gibi önceleri düşünce şeklinde beliren işten ayrılma niyeti, sonradan bireyleri fiiliyata geçirerek, işten ayrılma davranışı şeklinde gerçekleşmektedir (Firth vd., 2004). Başka bir deyişle işten ayrılma niyeti, tutumsal ya da bilişsel bir yönelim olup, davranışsal bir sonuç olan işi bırakma eylemine dönüşmektedir (Elangovan, 2001). Bireylerin davranışını öngörmenin en iyi yolunun, bu davranışı gerçekleştirme niyetinin ölçülmesinden geçtiği düşünüldüğünde (Fishbein ve Ajzen, 1975); işverenlerin, işten ayrılma davranışından ziyade, daha çok işten ayrılma niyetine odaklanmaları gerektiği söylenebilir (Yücel, 2012).

Duxbury ve Halinski (2014), çalışanların işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık düzeylerini bağdaştırarak 4 çeşit işgören profili oluşturmuştur. Şekil-2.3.'de görüldüğü üzere hem işten ayrılma niyeti, hem de örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olanlar “çıkan icracılar”, her iki düzeyi de düşük olanlar “işbaşındaki emekliler” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek iken, işten ayrılma niyeti düşük olanlar ise “yüksek performanslı sadık icracılar” şeklinde ayrılırken; örgütsel bağlılığı düşük

olup, işten ayrılma niyeti yüksek olanlar “boşta bırakacaklar” olarak sınıflandırılmıştır.

Şekil 2.3. Örgütsel Bağlılık-İşten Ayrılma Düzeyi Sınıflandırması



Kaynak: Duxbury ve Halinski, 2014.

Duxbury ve Halinski (2014), örgüte bağlılığı yüksek olup, aynı zamanda yüksek performans gösterenler (yüksek performanslı sadık icracılar) ile bağlılığı düşük ve düşük performanslı (boşta bırakacaklar) profil sahiplerinin örgüt için sorun teşkil etmediğini ileri sürmüştür. Bunlardan bağlılığı ve performansı üst seviyede olan bu tarz işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olmasının arzu edilen bir durum olduğu ifade edilmiştir. Diğer taraftan örgüte olan bağı düşük olup, işi bırakma niyetinde olan düşük performanslıların da örgüte faydadan çok zarar getireceğinden, ayrılışlarının bir kayıp olmayacağı belirtilmiştir. Diğer iki profil sahibi işgören grubunun ise örgüt için asıl sorun sahasını oluşturduğu ifade edilmiştir. Bunlardan işbaşındaki emeklilerin, bağlılık düzeyi düşük olduğu halde maddi kaygılarından ötürü işi bırakma eğiliminde olmadığı ve

işgal ettikleri mevkilerden ötürü kendilerinden daha çalışkan olan gençlerin önünü tıkadıkları, diğer işgörenlerin motivasyonunu düşürdükleri ve üretkenliği sekteye uğratıp örgüte zarar verdikleri belirtilmiştir. Öte yandan örgüt için asıl sorun sahasını; bağlılık düzeyi yüksek olduğu halde, işten ayrılma durumunda kalan (çıkan icracıların) çalışanların oluşturduğu ileri sürülmüştür. Gerek yetenekleri ve donanımı, gerekse de tecrübe ve çalışma azmi ile değer yaratan bu kitlenin, örgütü terk etmesi sonucu yerlerinin doldurulmasının güç olduğunun altı çizilmiştir. İkame edilmesi zor olan bu tip yeteneklerin yitirilmesi örgüte ilave maliyet getirdiğinden, üzerinde durulması gereken bir kitle olarak görülmüştür (Duxbury ve Halinski, 2014).

Benzer biçimde Schwegker (2001), de üretken işgören kayıplarının istenmeyen bir durum olduğunu vurgulayarak, bu tip çalışanların işlevini aynı biçimde yerine getirecek personeli bulmanın zor olduğunu, bunun için detaylı bir aday seçim ve eleme sürecine ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Yeni istihdam edilen personelin doğru seçilmesidurumunda bile ilave eğitim ve yetiştirme programına tabi tutulması gerektiği, bunun da örgütler için ilave zaman ve maliyet kayıpları anlamına geldiğini ileri sürmüştür.

Öte yandan işlevsel işten ayrılmaların yani örgütün lehine olan ayrılmaların da işletme için faydaları göz ardı edilmemelidir. Şayet personel seçimi ve değişimi ile yetiştirme maliyetleri düşükse; özellikle etkinliği düşük ya da maliyeti yüksek işgörenlerin yerine daha uygun personeli istihdam etmek, örgüte taze kan olarak maddikazanç, yaratıcılık ve esneklik gibi avantajlar getirebilmektedir (Maertz ve Campion, 1998).

2.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri

Literatürde işten ayrılma niyetini içeren birçok yaklaşım türetilmesine karşın, işten ayrılma sürecine bütüncül biçimde yaklaşan standart bir model geliştirilmemiştir (Perez, 2008).Önceki araştırmalarda bulgularan birçok değişkenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerininin

incelenmesinin, ayrılma sürecine yönelik genel bir modelin geliştirilmesine katkı sağlayabileceği söylenebilir. Nitekim Carayon ve arkadaşları (2003),işle ilgili birçok etken ile örgütsel değişkenlerin, öncelikle işgörenlerin tutumlarını etkilediklerini ve bu tutumların da daha sonra işten ayrılma niyetini etkilediğini ifade etmiştir.

Bu etkenlerin başında çalışma yaşam kalitesi gelmektedir. İş yerindeki düzenlemeler, iş yükü miktarı, iş güvenliği, meslekî tanınma ve mesleki kabul ile iş-aile yaşam dengesi gibi unsurlar ayrılma eğilimini belirlemektedir. Örneğin güvenli ve saygın bir çalışma ortamı işte kalma eğilimini güçlendirirken; sürekli aileye ve özel yaşama sirayet eden işlerin de bu eğilimi zayıflattığı söylenebilir (Lee vd., 2015).Personelin aldığı maaş ve ücretlerin yanında, diğer insan kaynakları uygulamaları da işten ayrılma eğiliminde rol oynamaktadır (Martin, 2011).Ayrıca kariyer geliştirme fırsatlarının az olması ve görevle ilgili stres ve gerilim kaynaklarının fazlalığı işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir (Carayon vd., 2003). Stresle dolu iş ve görevler sonucu yeni iş arama girişimleri çoğalmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2003).

İşten ayrılma düşüncesinin oluşmasında rolü olan diğer bir temel değişken de iş yüküdür (Duxbury ve Halinski, 2014). İş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif (aynı yönlü) bir ilişki bulunduğundan (Zeytinoglu vd., 2007), iş yükü yoğunluğu arttıkça, işi bırakma düşüncesi güçlenmektedir. Personelin ayrılması sonucu örgütte kalan iş arkadaşlarının görev ve işleri çoğaldığından, çalışanların iş yükü de artmaktadır (Sümer ve Van de Ven, 2007). Artan iş yükü de kalan işgörenleri işten ayrılma eğilimine yönlendirebilmektedir (Iverson ve Deery, 1997).

Personelin çalışma ortamıyla uyumunu gösteren kişi-örgüt uyumu da işten ayrılma eğilimini değiştirmektedir. Zira işgörenlerin bireysel değerleri ve kültürünün örgütle örtüşmesi durumunda uyumlu bir ortam oluşmaktadır. Dolayısıyla çalışma çevresiyle uyumu yüksek olan bireyler, mevcut işlerine

uzun süre devam etme eğilimi göstermektedir (Sümer ve Van de Ven, 2007). Etik iklim ve yönetimin öne çıktığı kurumlarda işgörenlerin örgütsel bağlılığının arttığı ve bununla birlikte çalışanların tatmin seviyesinin artarak, işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı da söylenebilir (Schwepker, 2001).

İşten ayrılma düşüncesine sebep olan diğer bir değişken de örgütsel istikrarsızlıktır. Nitekim bireyler, özellikle kariyer gelişimlerini öngörebilecekleri istikrarlı örgütleri tercih etmektedir. Değişkenliğin yoğun olduğu, dengesiz ve riskli çalışma çevresi bu anlamda işgörenleri örgüt dışına itebilmektedir (Ongori, 2007).

Ancak işgörenler kendi uzmanlık alanlarında ilerleme imkânlarının diğer örgütlerde daha olası olduğunu fark ettikleri takdirde, işte kalma eğilimleri azalabilmektedir (Cavanagh ve Coffin, 1992). Örneğin Juhdi ve arkadaşları (2013), diğer çalışmalardan farklı bir biçimde, kariyer gelişimi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusunu elde etmiştir. Bu doğrultuda söz konusu araştırmada; kariyer gelişimi arttıkça işgörenlerin, kendilerini daha kolay pazarlanabilir ve işe alınabilir olarak gördükleri, dolayısıyla işten ayrılma eğilimlerinin arttığı ileri sürülmüştür.

İşgücü kayıplarının önüne geçmek için yönetici/lider desteğinin önemi de göz ardı edilmemelidir. Özellikle iş-aile çatışmasını asgari düzeye indirecek çalışma ortamının oluşturulması halinde işten ayrılma eğilimleri de düşebilmektedir (O'Neill vd., 2009). Dolayısıyla işgörenin amir ve yöneticilerinin işten ayrılma vakaları üzerindeki etkileri önemlidir (El Akremi vd., 2014). Çalışanların algıladığı örgütsel destek seviyesi de bu anlamda etkili olup, işte kalma/işten ayrılma düşüncesini şekillendirebilmektedir (Cho vd., 2009). Örgütsel destek arttıkça işte/örgütte kalma eğilimi güçlenebilmektedir (Alfes vd., 2013).

Eşitlik kuramından hareketle, işten ayrılma niyeti girdi-çıkıtı dengesine göre de şekillenebilmektedir. Yoğun çalışma, özel yeteneklere

sahip olma, azimle gayretgösterme gibi işgören tarafından sağlanan girdilerin karşılığında; hak edildiği düşünülen ücret, terfi, ödüllendirme gibi faydaların da temini bu eğilimi yönlendirebilmektedir (Perez, 2008).

Ayrıca işgören moral ve motivasyonuna özen gösteren, çalışanların gelişimine zemin hazırlayan, yenilikçiliği ve büyümeyi prensip edinen açık sistemlere sahip politika ve uygulamaların işgörenler nezdinde olumlu biçimde karşılandığı ve işte kalma niyetini desteklediği ifade edilebilir (Meyer vd., 2010). Bu doğrultuda işgörenlerin içsel motivasyonunu etkileyen faktörler aynı zamanda işten ayrılma niyetini de etkilemektedir (Kim vd., 2005).

İşten ayrılma niyeti üzerinde en güçlü etkiyi; örgütsel bağlılık (Angle ve Perry, 1981)ve iş tatmini göstermektedir (Michaels ve Spector, 1982).Çalışma ortamındaki personel, işinden ne denli tatmin olursa, işten ayrılma eğilimi de o derece azalmaktadır (Hellman, 1997).Öte yandan örgütsel bağlılık düzeyi yükseldikçe, işten ayrılma eğilimleri de azalmaktadır (Neininger vd., 2010). Bu kapsamda özellikle duygusal ve normatif bağlılığın, işten ayrılma niyetini daha belirgin biçimde yordadığı söylenebilir (Basak vd., 2013).

Çalışma ortamında tatmin olan bireyler, işlerine karşı olumlu tavır olarak alternatif iş arayışlarına girmemekte ve işten ayrılmayı düşünmemektedir. Tatmin seviyesi arttıkça, işten ayrılmalar azalmaktadır (Mossholder vd., 2005).Ayrıca personelini kaybetmemek isteyen yönetimlerin, öncelikle işgörenlerin örgütsel bağlılığını besleyecek uygulamalara önem vermesi gerekmektedir (Juhdi vd., 2013).

Çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağın gücü bu anlamda belirleyicidir. İşgörenler sarf ettikleri çaba ve özverili davranışlarının karşılığını alabildiği ve sağlayabildiği fayda ölçüsünde bu bağ kuvvetlenmekte ve bireysel doyum oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütle işgören arasındaki karşılıklı bu alışveriş ne kadar verimli olursa, işten

ayrılma eğilimleri de o denli düşmektedir (Firth vd., 2004).

Birçok araştırma iş tatmininin yanında örgütsel özdeşleşmenin de işten ayrılma niyetini etkilediğini göstermiştir (Van Dick vd., 2004).

Yukarıda belirtilen etkenlere ilave olarak çalışanların demografik özellikleri de işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Örneğin Iverson ve Deery (1997) gençlerin yaşlılardan ve erkeklerin de kadınlardan daha fazla işten ayrılma eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte hizmet süresi de işten ayrılma eğilimini etkileyebilmektedir (Griffeth vd., 2000). Hizmet süresi arttıkça örgütte kalma ve çalışmaya devam etme düşüncesi yoğunlaşmaktadır (Hellman, 1997).Öte yandan Carayon ve arkadaşları (2003), işgörenlerin eğitim seviyesi yükseldikçe işten ayrılma eğilimlerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada maaşı düşük olanların, maaşı yüksek olan çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma eğilimi gösterdiği belirlenmiştir.

Bahsedilen öncülleri değerlendirirken, farklı iş alternatiflerinin varlığını da göz ardı etmemek gerekir. Bireyler için kabul edilebilir alternatif başka bir iş bulma beklentisi ne kadar yüksek olursa, mevcut işi bırakma eğilimi de o derece artmaktadır (Mobley vd., 1979).Buna paralel olarak iş fırsatı miktarının fazla olmasının da işi bırakma eğilimini güçlendirdiği ileri sürülmektedir (Lambert vd., 2001).

Diğer taraftan Michaels ve Spector (1982) alternatif iş imkânlarının doğrudan işten ayrılma niyetini etkilemesinden ziyade, alternatif iş imkânlarının daha çok işten ayrılma niyeti ile ayrılma davranışı arasındaki ilişkide farklılaştırıcı (düzenleyici) rol sahibi olabileceğini ifade etmiştir. Nihayetinde birçok işgören, alternatif yeni iş imkanlarının varlığından emin olmadan, işten ayrılmamaktadır (Steel vd., 2002).

İş değiştirmenin maliyeti ve riskinin evli işgörenler için daha fazla hassasiyet yarattığı da söylenebilir. Nitekim bekâr çalışanlarda ayrılma eğilimi daha fazla gözlenirken, evlilerin bu kararı vermede bir adım geri

durduğu görülebilmektedir (Perez, 2008).

Sonuç olarak başta iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi birçok değişkenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahip olduğu genel kabul görse bile, bu etkileşim çerçevesinde aracı, düzenleyici veya farklılaştırıcı role sahip diğer etkenlerin de varlığının incelenmesine devam edilmelidir. Örneğin işgörenlerin bireysel ya da kültürel özellikleri, yukarıda açıklanan değişkenlerin işi bırakma eğilimine olan etkisini değiştirebilir (Mosadeghrad vd., 2008).

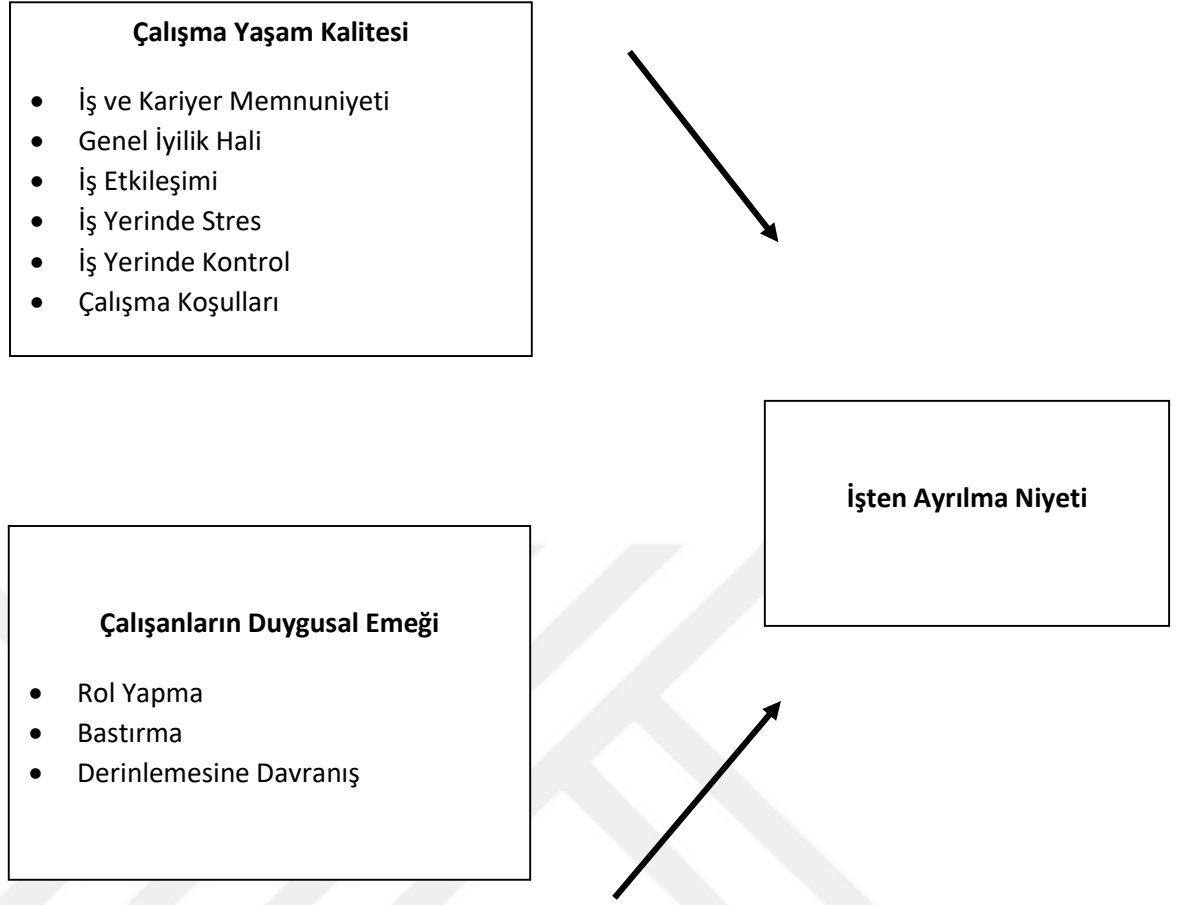
3. BÖLÜM
ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN, ÇALIŞANLARIN
DUYGUSAL EMEĞİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli ve veri toplama şekli, katılımcılara ait demografik ve Olgusal Bulgular, Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik İstatistiksel Yapı, Çalışanların Duygusal Emeğine Yönelik İstatistiksel Yapı, Hipotez Testlerine İlişkin İstatistiki Analizler, Hipotez Kabul Red Durumu ile sonuç ve öneri başlıklarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın amacı, modeli ve veri toplama şekli

Araştırma, çalışanlar üzerine odaklanmış olup; literatürde de önemli bir sorun olduğu ifade edilen” işten ayrılma niyeti” konusunu ele almakta ve bu konu ile birlikte “çalışma yaşam kalitesi” ve “çalışanların duygusal emekleri” arasındaki ilişkileri incelemektedir. Buna göre araştırmanın amacı; çalışanların çalışma yaşam kalitesi ve duygusal emeklerinin, işten ayrılma niyetlerini irdelemektir. Gerek literatür taraması sonuçlarına ve gerekse de kullanılacak ölçüm araçlarına bağlı olarak; çalışma yaşam kalitesi ve çalışanların duygusal emekleri ile ilgili bir takım alt boyutlar yer aldığı ortaya çıkmaktadır. Bu alt boyutlar arasında iş ve kariyer memnuniyeti, genel iyilik hali, iş etkileşimi, iş yerinde stres, iş yerinde kontrol, çalışma koşulları; duygusal emek bağımsız değişkeninde rol yapma, bastırma ve derinlemesine davranış bulunmaktadır.

Buna göre araştırmada analizi yapılmak üzere önerilen model, Şekil 1’de görülmektedir. Modelde bahsedilen tüm alt konular ve bilgi paylaşımı dereceleri, tek tek belirtilmiş çalışma yaşam kalitesi, çalışanların duygusal emeği ve işten ayrılma niyeti ana başlıkları altında toplanmıştır.



Şekil 3.1. Önerilen Araştırma Modeli

Her ne kadar Şekil 1'deki model, iki ana konu arasındaki bağlantıları incelese de, her bir ana konunun içerisinde çok sayıda alt konu olduğu görülmektedir. Bu yüzden araştırmada iki ana hipotez bulunmakta, ancak bu ana hipotezler çok sayıda alt hipotezi de içermektedir. Dolayısıyla, Tablo 1'de görüleceği üzere, çok sayıda hipotezin testi yapılacaktır.

Tablo 3.11. Test Edilecek Ana ve Alt Hipotezler

H1: Çalışanların çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.
H1a: Çalışanların iş ve kariyer memnuniyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.
H1b: Çalışanların genel iyilik halinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.
H1c: Çalışanların iş etkileşimine sahip olmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.
H1d: Çalışanların iş yerinde strese sahip olmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.
H1e: Çalışanların iş yerinde kontrol durumunda olmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.
H1f: Çalışma koşullarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.
H2: Çalışanların duygusal emeğe sahip olmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.
H2a: Çalışanların rol yapmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.
H2b: Çalışanların bastırma davranışlarına sahip olmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.
H2c: Çalışanların derinlemesine davranma davranışı göstermelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.

Veri toplama yöntemi olarak anket seçilmiştir. Anket, toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik ve bazı olgusal bilgileri ele alınmaktadır. İkinci bölümde duygusal emek konusuna yönelik ifadeler bulunurken; üçüncü bölümde ise çalışma yaşam kalitesi konusunu irdeleyen ifadeler vardır; dördüncü bölümde ise işten ayrılma niyetine yönelik ifadeler yer almaktadır. Anket oluşturulurken Rosin ve Korabick (1995) geliştirilen ve daha sonra Tanrıöven (2005) tarafından Türkçeye çevrilen; Darren Van Laar, Julian A. Edwards ve Simon Easton (2013) tarafından geliştirilen ve Türkçeye tercümesi Emin Cihan Duyan ve diğerleri (2013) tarafından yapılan; Grandey (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Öz (2007) tarafından hazırlanan çalışmalardaki yaklaşımlar ile ifadeler dikkate alınmıştır. Veriler, farklı sektördeki şirketlerde bulunan çalışanlardan elde edilmiştir. Veri toplama sürecinin sonunda, katılımcı sayısı 224 olmuştur.

3.2. Katılımcılara Ait Demografik ve Olgusal Bulgular

Demografik ve olgusal unsurlar, toplam yedi adet kriteri içermektedir. Bunlar; yaş, medeni durum, (varsa) çocuk sayısı, (varsa) çocuk bakımını daha çok kimin üstlendiği, eğitim durumu, görev ünvanı ve son olarak çalışma yılıdır. Tüm bu kriterler açısından elde edilen sonuçlar, Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 3.12. Katılımcıların Demografik ve Olgusal Nitelikleri

Nitelik	Dağılım (Sayı)	Dağılım (%)
Medeni Durum	Bekâr: 85	38
	Evli (Çocuksuz): 31	14

	Evli (Çocuklu): 99	44
	Boşanmış (Çocuksuz): 7	3
	Boşanmış (Çocuklu): 2	1
(Varsa) Çocuk Sayısı	Çocuğum yok: 117	52
	Bir çocuğum var: 76	34
	İki çocuğum var: 27	12
	Üç çocuğum var: 4	2
(Varsa) Çocuk Bakımını Daha Çok Kimin Üstlendiği	Ben üstleniyorum: 78	35
	Aile büyükleri üstleniyor: 90	40
	Kreş üstleniyor: 47	21
	Bakıcı üstleniyor: 9	4
Eğitim Durumu	Lise: 74	33
	Lisans: 148	66
	Yüksek Lisans: 2	1
Görev Unvanı	Şef: 16	7
	Genel müdür: 2	1
	Diğer: 206	92
	Merkezi Ölçütler	Dağılım Ölçütleri

Yaş	Ortalama: 30,23 Ortanca: 29	Standart Sapma: 5,76 Minimum: 20 Maksimum: 50
Çalışma Yılı	Ortalama: 8,81 Ortanca: 7	Standart Sapma: 5,70 Minimum: 1 Maksimum: 30

Tablo 2'ye göre katılımcıların yarısından fazlası, evlidir. Bekârlar, (38 kişi) %38'lik bir orana sahipken; boşanmış kişilerin oranı ise (4kişi) %4 şeklinde oldukça düşük görünmektedir. Katılımcıların (52 kişi) %52'sinin çocuğu yok iken; çocuğu olanların önemli bir kısmı (34 kişi) yani %34'ü, sadece bir çocuk sahibidir. Daha az oranda olmakla birlikte, iki çocuğu olanlar 12 kişi (%12) ve çok daha düşük bir oranda (%2'si) üç çocuğu olan 2 katılımcıdan bahsetmek mümkündür. Diğer taraftan dört ve daha fazla çocuğu olduğunu ifade eden katılımcı ise yoktur. Çocuğu olan katılımcılar ise neredeyse eşit bir şekilde 17 kişinin çocuklarına kendilerinin (%35) veya 19 kişi ise aile büyüklerinin (%40) baktığını söylemişlerdir. Ayrıca çocuk bakımında kreşin 10 kişide (%21), bakıcının üstlendiği 2 kişi'den (%4) çok daha fazla rağbet gördüğü dikkat çekmektedir. Katılımcıların eğitim durumu açısından ağırlıklı olarak (%66) 66 kişinin lisans mezunu oldukları, ancak bunun yarı oranında 33 kişinin (%33) lise mezunu katılımcının bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Sadece 1 (%1) katılımcı, yüksek lisans mezunu iken; hiçbir katılımcının doktora eğitimi almadığı görülmektedir. Görev unvanı olarak 7 (%7) katılımcı şef ve sadece 1 (%1) katılımcı ise genel müdür olduğunu ifade ederken; geriye kalan 92 katılımcı (%92), diğer yönetim pozisyonlarında bulduklarını ortaya koymuşlardır.

Açık uçlu olan ve doğrudan sayısal verilerin girildiği yaş ile çalışma yılı sorularına gelindiğinde; katılımcıların genel olarak genç sayılabilecek bir yaş ortalamasına (30,23) sahip oldukları ve ayrıca yaş verilerinin sıralanması durumunda, yaş açısından oldukça homojen bir katılımcı grubunun (ortanca: 29) bulunduğu ifade edilebilir. Ayrıca en genç katılımcı 20 ve en yaşlı katılımcı ise 50 yaşında olup; genel haliyle katılımcıların yaşları birbirlerine göre 5,76 yıllık bir değişkenlik göstermektedir.

Çalışma yılı bulgularına göre katılımcılar ortalama olarak 8,81 yıldır görev yapmaktadırlar ve yine çalışma yılı açısından homojen nitelikli (ortanca: 7) bir katılımcı grubundan bahsetmek mümkündür. En kısa süreli çalışma bir ve en uzun süreli çalışma ise 30 yıldır; ayrıca katılımcılar arasında çalışma yılı açısından ortalama olarak 5,7 yıllık bir değişkenlik vardır.

3.3. Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik İstatistiksel Yapı

Katılımcıların demografik ve olgusal nitelikleri özetlenmiştir. Bir sonraki adımda ise, katılımcıların sağladıkları bilgiler doğrultusunda araştırma modelindeki iki konunun, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel açıdan nasıl birer yapı sergiledikleri ve bu yapıların güvenilirlikleri sorgulanmalıdır.

Yapıları ortaya çıkarmak için her iki konuya da, ayrı ayrı keşfedici faktör analizleri uygulanmaktadır. Bu analizlerde kullanılan kriterlere göre; temel bileşenler analizi, varimax rotasyonu ve faktör yükleri $|0,5|$ 'in altındaki ifadelerin atılması söz konusu olacaktır. Yine her iki konu üzerinde, birbirlerinden ayrı olacak şekilde güvenilirlik analizleri (Cronbach Alfa yöntemiyle) yapılmakta ve bu analizler, her bir konunun hem bütününe ve hem de ortaya çıkan her bir faktörüne ayrı ayrı uygulanmaktadır.

Çalışma yaşam kalitesine dair yapılan güvenilirlik analizinde değişkenin tamamının Cronbach Alfa değeri 0,915 olarak tespit edilmiştir. Son derece yüksek düzeyde bulunan bu sonuç; ölçüm güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.13. Çalışma Yaşam Kalitesinin İstatistiksel Yapısı ve Güvenilirliği

KMO Değeri: 0,801; Bartlett test değeri istatistiksel açıdan anlamlıdır.	İş ve Kariyer Memnuniyeti	Genel İyilik Hali	İş Etkileşimi	İş Yerinde Stres	İş Yerinde Kontrol	Çalışma Koşulları
Cronbach Alfa Değeri (CAD)	0,896	0,904	0,816	0,845	0,928	0,943
İşimi yapabilmemi sağlayacak belli amaç ve hedeflere sahibim.	0,924					
İşte yeteneklerimi kullanma fırsatına sahibim.	0,916					
Bir işi başarıyla tamamladığım zaman yöneticim tarafından takdir ediliyorum.	0,845					
İşimde yeni beceriler geliştirmem için teşvik ediliyorum.	0,847					
İşyerinde bana sunulan kariyer olanaklarından memnunum.	0,746					
Şu anki işimi yapmam için aldığım eğitimlerden memnunum.	0,714					

Kendimi Şu an iyi hissediyorum.		0,947				
Son zamanlarda kendimi mutsuz ve depresif hissediyorum.		0,903				
Hayatımdan memnunum.		0,901				
Birçok yönden hayatım ideale yakın.		0,795				
Genellikle işler benim için yolunda gidiyor.		0,746				
Her Şey göz önüne alındığında, son zamanlarda kendimi epey mutlu hissediyorum.		0,701				
Kurumum, aile yaŐamımla uyum içinde alıŐabilmemi sağlayacak yeterli imkan ve esnekliği sağlar.			0,946			
Şu anki mesai saatlerim / çalışma düzenim kişisel Őartlarıma uyuyor.			0,911			
Yöneticim, esnek çalışma saatlerini / düzenini etkin bir Şekilde destekliyor.			0,813			

İşteyken kendimi sık sık baskı altında hissediyorum.				0,846		
İşteyken sıklıkla kendimi aşırı derecede stresli hissediyorum.				0,803		
Çalışma alanımda düşüncelerimi dile getirebiliyor ve değişimlere etki edebilecek durumda hissediyorum					0,863	
Çalışma alanımda beni etkileyen kararlarda sürece dahil oluyorum.					0,714	
Çalışma alanımdaki çalışanları etkileyen kararlarda sürece dahil oluyorum.					0,702	
Kurumum, işimi etkin bir şekilde yapabilmem için ihtiyacım olan şeyleri temin eder.						0,936
Güvenli bir ortamda çalışıyorum.						0,928
Çalışma koşullarım memnunluk verici.						0,746

Tablo 3'e göre işten ayrılma niyeti, tam olarak Şekil 1'de önerilen araştırma modelindeki gibi altı faktörlü bir yapı sergilediği görülmektedir. Daha önce bahsedildiği üzere bu tablodaki tüm ifadeler toplu olarak incelendiğinde, yüksek bir güvenilirlik değerine sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Benzer bir şekilde, ortaya çıkan altı faktörün her birisinin de yine oldukça yüksek güvenilirlik değerleri (Cronbach Alfa değerleri) sergiledikleri açıktır. Buna göre ortaya çıkan yapı hem bir bütün olarak, hem de her bir parçası (faktörü) açısından bilimsel nitelikli güvenilirlik arz etmektedir.

Tablo 3'e göre ortaya çıkan yapının KMO değeri 0,801 iken; Bartlett test değeri de istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dolayısıyla istatistiksel açıdan sağlıklı bir yapının ortaya çıktığı rahatlıkla ifade edilebilir. Altı faktör, toplu olarak tüm varyansın %69 gibi oldukça büyük bir kısmını açıklayabilmektedir; diğer bir ifadeyle, altı faktörlü yapı oldukça kapsayıcı ve neredeyse tüm ifadeleri saran bir nitelik göstermektedir.

Gerek güvenilirlik ve gerekse de yapı açısından sağlıklı bir sonuç ortaya çıktığından ötürü, altı faktörün içeriğinden kısaca bahsetmek uygun olacaktır. İş ve kariyer memnuniyeti çalışanların işlerini yapabilmelerini sağlayacak belli amaç ve hedeflere sahip olması, işte yeteneklerini kullanma fırsatına sahip olmaları, bir işi başarıyla tamamladıkları zaman yöneticileri tarafından takdir edilmeleri, işlerinde yeni beceriler geliştirmeleri için teşvik edilmeleri, işyerinde onlara sunulan kariyer olanaklarından memnun olmaları ve şu anki işlerini yapmaları için aldıkları eğitimlerden memnun oldukları ifadeleri faktörün kendisini oluşturmaktadır.

Diğer bir faktör olan genel iyilik faktörü ise; kendini şu an iyi hissetme, son zamanlarda kendini mutsuz ve depresif hissetme, hayatından memnun olma, birçok yönden hayatının ideale yakın olması, genellikle işlerin onun için yolunda gitmesi ve her şey göz önüne alındığında son zamanlarda kendini epey mutlu hissetme ifadeleri faktörün ana odağını oluşturmaktadır.

Üçüncü faktör, iş etkileşimidir. Bu faktör iş ve özel hayat dengesinin sağlanması üzerine, hem iş yeri çalışma koşullarının hem de yöneticilerin sağladıkları imkanlar ile ilgilidir.

İş yerinde stres faktörü, iş ortamının çalışan üzerinde yarattığı baskıyı tanımlayan ifadelerden meydana gelmektedir.

İş yerinde kontrol, iş yerinde çalışanın fikirlerini özgürce beyan edebilmesi ve kararlara katılımı ile ilgilidir.

Çalışma koşulları ise, iş yeri çalışma koşullarının çalışanın rahatını sağlayacak ve verimliliğini artıracak uygulamalar ile ilgili ifadelerdir.

3.4. Çalışanların Duygusal Emegine Yönelik İstatistiksel Yapı

Çalışanların duygusal emegine yönelik yapı ortaya çıkmış ve onaylanmıştır. Sonraki adım olarak, Şekil 1'deki modelin diğer kısmı incelenmelidir. Bu doğrultuda, kadın yöneticilerin bilgi paylaşımları ele alınmaktadır. Daha önce bahsedilen analiz kriterleri kullanılarak, bu konunun da yapısı ortaya çıkarılmış ve incelenmiştir. Yapılan keşfedici faktör ile güvenilirlik analizlerinin sonuçları, Tablo 4'te gösterilmektedir. Tablodaki tüm ifadelerin güvenilirlik değeri (Cronbach Alfa değeri 0,893 çıkmıştır; dolayısı ile ifadeler toplu olarak değerlendirildiğinde, güvenilirliği sağlamışlardır.

Tablo 3.14. Duygusal Emegın İstatistiksel Yapısı ve Güvenilirliği

KMO Değeri: 0,814; Bartlett test değeri istatistiksel açıdan anlamlıdır.	Rol Yapma	Bastırma	Derinlemesine Davranma
Cronbach Alfa Değeri	0,826	0,894	0,802
Vatandaşlara uygun davranmam gerektiği için gerçek tepkilerimi bastırırım.	0,916		
Vatandaşla ilişki sırasında kurumumun benden göstermemi	0,874		

istediği duyguları yansıtabilmek için rol yaparım.			
Karşımdaki kişiyle ilgilenirken sıkıntılı ve sinirli olduğumu belli etmemek için rol yaparım.	0,849		
Vatandaşlarla ilişkim sırasında yansıtmam gereken duygu, benim ruh halimle uyuşmasa bile o duyguyu yansıtmaya çalışırım.	0,803		
Vatandaşlarla etkileşim esnasında içimden geçenleri hissettirmemek için gayret gösteririm.	0,746		
Gerçek duygularımı göstermemek için çaba sarf ederim.		0,946	
Hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım.		0,852	
Karşımdakilere göstermem gereken duygu hangisi ise o duyguyu hissetmek için çaba sarf ederim.		0,823	
Genellikle o sırada hissettiğim gerçek duygularımı gizlemeye çalışırım.		0,771	
Sinirli bir vatandaşla konuşurken, benim görevimin ona yardımcı			0,926

olmak olduğunu düşünürüm.			
Sinirli vatandaşlarla bile, olaylara onların bakış açısından bakmaya çalışarak konuşurum.			0,914
İşimin benden beklediği kişi olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim.			0,900
Sinirli bir vatandaşla konuşurken, onların aramızda geçenlere değil başka bir şeye hiddetlendiklerini düşünürüm.			0,841
Vatandaşlara yardım ederken neşeli olduğumu göstermeye çalışınca bir süre sonra kendimi hakikaten neşeli bulurum.			0,774

Tablo 4'ün de ortaya koyduğu üzere, katılımcıların duygusal emek hakkındaki görüşleri üç temel seviyeye dayanmakta ve rol yapma, bastırma ve derinlemesine davranma olarak ortaya çıkmaktadır. Bu üç seviye, Şekil 1'de önerilen araştırma modelindeki bire bir uygunlukta arz etmektedir. Duygusal emek hakkındaki bu üç faktörlü yapı, yapılan faktör analizine göre sağlıklı bir nitelik sergilemektedir zira KMO değeri 0,814 çıkmış ve Bartlett test değeri de istatistiksel açıdan anlamlı olmuştur. Ayrıca sadece tüm ifadeler seviyesinde değil, ortaya çıkan üç faktörün her birisi açısından da, güvenilirlik değerleri yüksek çıkmıştır. Duygusal emek, çalışanların o an içerisinde arzu ettikleri duygu durumunda olmasalar bile, örgütün amaçları doğrultusunda davranıyormuş gibi görünmeleridir. Çalışan, farklı duygu durumlarında olsa

bile, işletmenin müşterilerine karşı rol yaparak onların işletmenin hizmetlerinden memnun kalmalarını sağlayacak duygu durumunu sergilemeye çalışmaktadırlar. Ayrıca, içerisinde buldukları olumsuz duyguları da bastırarak, işletmenin müşterilerine yansıtılmaya gayret etmektedirler. Derinlemesine davranma da ise, çalışanın mümkün olduğu kadar müşteriler ile empati kurmaya çalıştıkları; neden duygularını gizlemeleri gerektiği ve müşterilerin duygu durumlarını anlamaları gerektiğini ölçen ifadelerdir.

3.5. Hipotez Testlerine İlişkin İstatistiksel Analizler

Bu bölümde araştırmanın önerilen kavramsal modelini ifade eden H1 ve H2 hipotezleri ve bu hipotezlerin alt boyutlarını test etmek üzere yapılan regresyon analizi ve sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.5. Çalışanların Çalışma Yaşam Kalitelerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		20,63	0,000			
Çalışma Yaşam Kalitesi	-0,472	11,05	0,000	74,5	0,003	0,22

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 5’de çalışanların çalışma yaşam kalitelerinin varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=74,5$; $\beta=-0,472$) görülmektedir. çalışanların çalışma yaşam kalitelerinin, işten ayrılma niyetine ait varyansın %22’sini açıklamaktadır. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılma niyetinin %22’sinin bu çalışanların çalışma ortamında yaşam kalitesine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.6. Çalışanların İş ve Kariyer Memnuniyetinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		24,37	0,000			
İş ve Kariyer Memnuniyeti	-0,296	7,2	0,000	73,8	0,000	0,08

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 6’da çalışanların iş ve kariyer memnuniyetinin varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=73,8$; $\beta=-0,296$) görülmektedir. Çalışanların iş ve kariyer memnuniyeti, işten ayrılma niyetine ait varyansın %8’ini açıklamaktadır. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılma niyetinin %8’inin bu çalışanların iş ve kariyer memnuniyetine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.7. Çalışanların Genel İyilik Halinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		32,7	0,000			
Çalışanların Genel İyilik Hali	-0,390	12,59	0,000	81,5	0,000	0,15

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 7’de çalışanların genel iyilik halinin varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=81,5$; $\beta=-0,390$) görülmektedir. Çalışanların genel iyilik hali, işten ayrılma niyetine ait varyansın %15’ini açıklamaktadır. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılma niyetinin %15’inin bu çalışanların genel iyilik haline bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.8. Çalışanların İş Etkileşimine Sahip Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		26,9	0,000			
İş Etkileşimi	-0,278	14,1	0,000	96,4	0,000	0,07

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 8’de çalışanların iş etkileşiminin varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=96,4$; $\beta=-0,278$) görülmektedir. Çalışanların genel iyilik hali, işten ayrılma niyetine ait varyansın %7’sini açıklamaktadır. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılma niyetinin %7’sinin bu

çalışanların iş etkileşimine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.9. Çalışanların İş Yerinde Strese Sahip Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		24,9	0,000			
İş yerinde strese sahip olma	-0,402	9,6	0,000	96,9	0,000	0,16

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 9’da çalışanların iş yerinde strese sahip olmalarının varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=96,9$; $\beta=-0,402$) görülmektedir. Çalışanların iş yerinde strese sahip olmaları, işten ayrılma niyetine ait varyansın %16’sını açıklamaktadır. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılma niyetinin %16’sının bu çalışanların iş yerinde strese sahip olmalarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.10. Çalışanların İş Yerinde Kontrol Durumunda Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		19,1	0,000			
İş yerinde kontrol	-0,299	9,7	0,000	78,5	0,002	0,08

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 10’da çalışanların iş yerinde kontrole sahip olmalarının varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,002$; $F=78,5$; $\beta=-0,299$) görülmektedir. Çalışanların iş yerinde kontrole sahip olmaları, işten ayrılma niyetine ait varyansın %8’ini açıklamaktadır. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılma niyetinin %8’inin bu çalışanların iş yerinde kontrole sahip olmalarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1e hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.11. Çalışma Koşullarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		21,5				
Çalışma koşulları	-0,507	9,67	0,005	141	0,005	0,25

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 11’de çalışanların çalışma koşullarının varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,005$; $F=141$; $\beta=-0,507$) görülmektedir. Çalışanların çalışma koşulları, işten ayrılma niyetine ait varyansın %25’ini açıklamaktadır. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılma niyetinin %25’inin bu çalışanların çalışma koşullarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1f hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.12. Çalışanların Duygusal Emeye Sahip Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		30,9	0,000			
Duygusal Emek	-0,412	9,84	0,000	82,65	0,000	0,16

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 12’de çalışanların duygusal emeklerinin varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,005$; $F=82,65$; $\beta=-0,412$) görülmektedir. Çalışanların duygusal emekleri, işten ayrılma niyetine ait varyansın %16’sını açıklamaktadır. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılma niyetinin %16’sının bu çalışanların duygusal emeklerine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H2hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.13. Çalışanların Rol Yapmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		19,3	0,000			
Rol Yapma	0,281	10,1	0,530	77,53	0,537	0,07

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 13’de çalışanların rol yapmalarının varyansa olan katkısının anlamlı olmadığı ($p=0,537$) görülmektedir. Bu nedenle H2a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.14. Çalışanların Bastırma Davranışlarına Sahip Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		24,83	0,000			
Bastırma Davranışları	-0,393	9,43	0,610	86,4	0,691	0,15

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 14’de çalışanların bastırma davranışlarının varyansa olan katkısının anlamlı olmadığı ($p=0,691$) görülmektedir. Bu nedenle H2b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.15. Çalışanların Derinlemesine Davranma Davranışı Göstermelerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		26,9	0,000			
Derinlemesine Davranma Davranışı	-0,409	10,8	0,000	83,9	0,000	0,16

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 15’de çalışanların derinlemesine davranma davranışının varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=83,9$; $\beta=-0,409$) görülmektedir. Çalışanların derinlemesine davranma davranışı, işten ayrılma niyetine ait varyansın %16’sını açıklamaktadır. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılma niyetinin %16’sının bu çalışanların derinlemesine davranmalarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H2c hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.1. Hipotez Kabul Red Durumu

Araştırmanın hipotez testlerini uygulamaya yönelik olarak yapılan regresyon analizlerinin sonucunda Tablo 16’de hipotez kabul red tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 3.16 . Hipotez Kabul Red Tablosu

HİPOTEZLER	KABUL-RED DURUMU
H1: Çalışanların çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
H1a: Çalışanların iş ve kariyer memnuniyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
H1b: Çalışanların genel iyilik halinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
H1c: Çalışanların iş etkileşimine sahip olmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
H1d: Çalışanların iş yerinde strese sahip olmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
H1e: Çalışanların iş yerinde kontrol durumunda olmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
H1f: Çalışma koşullarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
H2: Çalışanların duygusal emeğe sahip olmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
H2a: Çalışanların rol yapmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.	RED
H2b: Çalışanların bastırma davranışlarına sahip olmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.	RED
H2c: Çalışanların derinlemesine davranma davranışı göstermelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİ

Araştırmayla, çalışanlar üzerine odaklanılmış olup; literatürde de önemli bir sorun olduğu ifade edilen” işten ayrılma niyeti” konusunu ele alınmakta ve bu konu ile birlikte “çalışma yaşam kalitesi” ve “çalışanların duygusal emekleri” arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Literatür taraması sonuçlarına ve kullanılan ölçüm araçlarına bağlı olarak; çalışma yaşam kalitesi ve çalışanların duygusal emekleri ile ilgili bir takım alt boyutlar yer aldığı ortaya çıkmıştır. Bu alt boyutlar arasında iş ve kariyer memnuniyeti, genel iyilik hali, iş etkileşimi, iş yerinde stres, iş yerinde kontrol, çalışma koşulları; duygusal emek bağımsız değişkeninde rol yapma, bastırma ve derinlemesine davranış bulunmaktadır.

Analizi yapılmak üzere önerilen model çalışma yaşam kalitesi, çalışanların duygusal emeği ve işten ayrılma niyeti ana başlıkları altında oluşturulmuştur. Modelde ilk olarak iki ana konu arasındaki bağlantılar incelenmiş, ayrıca her bir ana konunun içerisinde çok sayıda alt konu ele alınmıştır. Bu yüzden araştırmada iki ana hipotez bulunmakta, bu ana hipotezler çok sayıda alt hipotezi içermektedir. Veri toplama yöntemi olarak anket seçilmiştir. Anket, toplam dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcıların demografik ve bazı olgusal bilgileri ele alınmış, İkinci bölümde duygusal emek konusuna yönelik ifadeler bulunurken; üçüncü bölümde ise çalışma yaşam kalitesi konusunu irdeleyen ifadeler yer verilmiş; dördüncü bölümde ise işten ayrılma niyetine yönelik ifadeler yer almıştır. Veriler, farklı sektördeki şirketlerde bulunan çalışanlardan elde edilmiştir. Veri toplama sürecinin sonunda, katılımcı sayısı 224 olmuştur.

Demografik ve olgusal unsurlar, toplam yedi adet kriterden oluşmuştur. Bunlar; yaş, medeni durum, (varsa) çocuk sayısı, (varsa) çocuk bakımını daha çok kimin üstlendiği, eğitim durumu, görev ünvanı ve son olarak çalışma yılıdır. Katılımcıların yarısından fazlasının evli olduğu görülmüştür. Bekârlar, %38’lik bir orana sahip 85 kişi; boşanmış kişilerin oranı %4 şeklinde 9 kişi

olarak oldukça düşük görülmüştür. Katılımcıların %52'sine denk gelen 117 kişinin çocuğu yok iken; çocuğu olanların önemli bir kısmını %34' lük dilimle 74 kişi oluşturmuştur. İki çocuğu olanlar %12 oranında 27 kişi ve çok daha düşük bir oranda (%2'si) üç çocuğu olan sayısı ise 4 katılımcıdan oluşmuştur. Diğer taraftan dört ve daha fazla çocuğu olduğunu ifade eden katılımcı ise ankete katılım sağlamamıştır. Çocuğu olan katılımcılar ise neredeyse eşit bir şekilde 78 kişinin çocuklarına kendilerinin (%35) veya 90 kişi ise aile büyüklerinin (%40) baktığını söylemişlerdir. Ayrıca çocuk bakımında kreşin 47 kişide (%21), bakiçının üstlendiği 9 kişi'den (%4) çok daha fazla rağbet gördüğü dikkat çekmiştir. Katılımcıların eğitim durumu açısından ağırlıklı olarak %66'ya denk gelen 148 kişinin lisans mezunu oldukları, ancak bunun yarı oranında %33'lük kısmı 74 kişinin lise mezunu katılımcıdan olduğu görülmüştür. Sadece 2 (%1) katılımcı, yüksek lisans mezunu iken; hiçbir katılımcının doktora eğitimi almadığı görülmüştür. Görev unvanı olarak 16 (%7) katılımcı şef ve 2 (%1) katılımcı ise genel müdür olduğunu ifade edilmiş; geriye kalan %92'lik kısma denk gelen 206 kişinin diğer yönetim pozisyonlarında buldukları ortaya konulmuştur.

Açık uçlu olan ve doğrudan sayısal verilerin girildiği yaş ile çalışma yılı sorularına gelindiğinde; katılımcıların genel olarak genç sayılabilecek bir yaş ortalamasına (30,23) sahip oldukları ve ayrıca yaş verilerinin sıralanması durumunda, yaş açısından oldukça homojen bir katılımcı grubunun (ortanca: 29) bulunduğu ifade edilmiştir. Ayrıca en genç katılımcı 20 ve en yaşlı katılımcı ise 50 yaşında olup; genel haliyle katılımcıların yaşları birbirlerine göre 5,76 yıllık bir değişkenlik göstermiştir.

Çalışma yılı bulgularına göre katılımcılar ortalama olarak 8,81 yıldır görev yaptıkları ve yine çalışma yılı açısından homojen nitelikli (ortanca: 7) bir katılımcı grubundan bahsetmek mümkün olmuştur. En kısa süreli çalışma bir ve en uzun süreli çalışma ise 30 yıl; ayrıca katılımcılar arasında çalışma yılı açısından ortalama olarak 5,7 yıllık bir değişkenlik görülmüştür.

Çalışanların Çalışma Yaşam Kalitelerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine göre; çalışanların çalışma yaşam kalitelerinin varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=74,5$; $\beta=-0,472$) görülmüştür. Çalışanların çalışma yaşam kalitelerinin, işten ayrılma niyetine ait varyansın %22'sini açıklamaktadır. Bu yaklaşımla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların İş ve Kariyer Memnuniyetinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine göre; çalışanların iş ve kariyer memnuniyetinin varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=73,8$; $\beta=-0,296$) görülmüştür. Çalışanların iş ve kariyer memnuniyeti, işten ayrılma niyetine ait varyansın %8'ini açıklamaktadır. Bu yaklaşımla H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların Genel İyilik Halinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine göre; çalışanların genel iyilik halinin varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=81,5$; $\beta=-0,390$) görülmüştür. Çalışanların genel iyilik hali, işten ayrılma niyetine ait varyansın %15'ini açıklamaktadır. Bu yaklaşımla H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların İş Etkileşimine Sahip Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine göre; Çalışanların iş etkileşiminin varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=96,4$; $\beta=-0,278$) görülmüştür. Çalışanların genel iyilik hali, işten ayrılma niyetine ait varyansın %7'sini açıklamaktadır. Bu yaklaşımla H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların İş Yerinde Strese Sahip Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine göre; Çalışanların iş yerinde strese sahip olmalarının varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=96,9$; $\beta=-0,402$) görülmüştür. Çalışanların iş yerinde strese

sahip olmaları, işten ayrılma niyetine ait varyansın %16'sını açıklamaktadır. Bu yaklaşımla H1d hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların İş Yerinde Kontrol Durumunda Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine göre; Çalışanların iş yerinde kontrole sahip olmalarının varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,002$; $F=78,5$; $\beta=-0,299$) görülmüştür. Çalışanların iş yerinde kontrole sahip olmaları, işten ayrılma niyetine ait varyansın %8'ini açıklamaktadır. Bu yaklaşımla H1e hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışma Koşullarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine göre; Çalışanların çalışma koşullarının varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,005$; $F=141$; $\beta=-0,507$) görülmüştür. Çalışanların çalışma koşulları, işten ayrılma niyetine ait varyansın %25'ini açıklamaktadır. Bu yaklaşımla H1f hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların Duygusal Emeğe Sahip Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine göre; Çalışanların duygusal emeklerinin varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,005$; $F=82,65$; $\beta=-0,412$) görülmüştür. Çalışanların duygusal emekleri, işten ayrılma niyetine ait varyansın %16'sını açıklamaktadır. Bu yaklaşımla H2hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların Rol Yapmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine göre; Çalışanların rol yapmalarının varyansa olan katkısının anlamlı olmadığı ($p=0,537$) görülmüştür. Bu nedenle H2a hipotezi reddedilmiştir. Farklı sektörlerde çalışma geliştirilmesi halinde değişik sonuçlar verebilir.

Çalışanların Bastırma Davranışlarına Sahip Olmalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine göre; Çalışanların bastırma davranışlarının varyansa olan katkısının anlamlı olmadığı ($p=0,691$) görülmüştür. Bu nedenle H2b hipotezi reddedilmiştir. Farklı sektörlerde çalışma geliştirilmesi halinde değişik sonuçlar verebilir.

Çalışanların Derinlemesine Davranma Davranışı Göstermelerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine göre; Çalışanların derinlemesine davranma davranışının varyansa olan katkısının negatif yönlü olarak anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=83,9$; $\beta=-0,409$) görülmüştür. Çalışanların derinlemesine davranma davranışı, işten ayrılma niyetine ait varyansın %16'sını açıklamaktadır. Bu yaklaşımla H2c hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan bu çalışma öncelikle güvenlik güçleri üzerinde uygulanmak istenilmiş ancak birtakım sebeplerden dolayı gerçekleştirilememiştir. İleriki dönemlerde araştırmacıların gerekli onayları alarak güvenlik güçleri üzerinde yapmaları literatürdeki bu boşluğu dolduracaktır. Yine bununla beraber emek yoğun sektörlerde de bu çalışmanın yapılması önerilmektedir. Ayrıca özel sektörlerde yapılan buna benzer araştırmaların yine yapılan veya yapılacak devlet kurumlarına yönelik araştırmalarla karşılaştırılarak bu yerlerde işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin ne gibi farklılık gösterdiğini ortaya koymaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- I. Verimlilik Şurası Komisyon Raporu, “Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik”. MPM Yayınları No:436, Ankara, 1991.
- AÇIKÖĞRETİM Fakültesi Ders Kitabı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:476, Eskişehir, 1996.
- ADLER Alfred, Normal Yaşamda ve İş Yaşamında Psikolojik Aktivite, (Çev: Belkıs Çorakçı), Say Yayınları, İstanbul, 1999.
- AKINCI Zeki, “Turizm Sektöründe İşgörenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:4, 2002.
- ALFES, K., Shantz, A.D., Truss, C. ve Soane, E.C. (2013). The Link between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement and Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model. The International Journal of Human Resource
- ALKAN Y., Ş. Soğancıoğlu ve F. Pamukçu, “Vardiya Çalışmasının Yarattığı Stres”, 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, M. P. M. Yayın No:379, Ankara, 1989, s.93-100.
- ANAFARTA Nilgün. “Orta Düzey Yönetiilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 2001/2.
- ANGLE, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 1-14. ,,
- APOSPORİ, E.; Papalexandris N. ve Galanaki, E. (2005), Entrepreneurial and Professional CEO’s, Differences in Motive and Responsibility Profile, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, No. 2, 141–162.

ASHFORTH, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.

ATAAY İ. D., İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, MESS Yayın, Ankara, 1988, s. 52.

ATKINSON, J. W. (1958), *Motives in Fantasy, Action and Society*, Van Nostrand, New York.

ATKINSON, J. W. ve Feather, N. (1966), *A Theory of Achievement Motivation*, New York: Wiley and Sons.

AUSTER, C. J., *The Sociology Of Work, Concepts And Cases*, Pine Forge press, 1996.

AYAZ Mehmet, “Önemli Bir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyon”, İzmir Ticaret Odası Dergisi, Yıl:62, Sayı:5, İzmir, 1989.

AYCAN Zeynep ve BALCI Habip, “Şirketlerde Hizmet İçi Eğitiminin Etkinliğini Belirleyen Faktörler”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000.

AYDIN I., “Sağlık Yönetimi Alanında Lisans Eğitimi Almış Sağlık Çalışanlarının Çalışma Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi”, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2009.

AYDIN, Hamdi. “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

AYDIN Şule, “Örgütsel Stres Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:3, 2004.

AYDOĞDU, Sinan.”İş Tatmini, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Bir Çalışma”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

AYTAÇ Serpil, “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ekim-Aralık 2000/3.

AYTAÇ Serpil, “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”, TÜHİS Yayınları No: 38, Ankara, 2000.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2004/7.

BALTAŞ Acar, “Çalışanlar Nasıl Daha İyi Çalışır?”, Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, 9 Mayıs 1999.

BARUTÇUGİL, İsmet (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi (1 .baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.

BASAK, E., Ekmekci, E., Bayram, Y. ve Bas, Y. (2013). Analysis of Factors that Affect the Intention to Leave of White-Collar Employees in Turkey Using Structural Equation Modelling. In Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science(Vol. 2).

BECK, R. C. (2004), Motivation Theories and Principles. Pearson Education, Inc., Fifth Edition, USA.

Beh, L. ve Rose, R.C. (2007). “Linking QWL And Job Performance: Implications For Organizations”, Performance Improvement; 46, (6), 30-35.

BIRCH, D. ve Veroff, J. (1966), Motivation: A Study of Action, Brooks/Cole Publishing Company, Inc. USA.

BROOKS, I. (2003), Organisational Behaviour, Prentice Hall, Second Edition, UK.

BROTHERIDGE, C. M. and Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of “people work”. Journal of Vocational Behavior, 60, 17-39.

BOLTON, S. C. (2001). Changing faces: nurses as emotional jugglers. Sociology of Health and Illness, 23 (1), 85-100.

Boone, Louis E. and Bowen, Donald D., The Great Writings in Management and Organizational Behavior, Irwin McGraw Hill, Boston, 1987.

Bowditch, J. L. ve Buono, A. F. (1994). A Primer On Organizational Behavior, USA: John Wiley and Sons Inc.

BURCK Charles, “Working Smarter”, Fortune Magazine, June 1981.

BURKE R. J. Burke, Occupational and Life Stress and The Family: Conceptual Frameworks and Research Findings, International Review of Applied Psychology, 1986, 35: 347-269.

BURKE R.J., Some Antecedents and Consequences of Work-Family Conflict, Journal of Social Behavior and Personality, 1988, s.287-302.

BÜLBÜL Ayşegül, Çalışma Davranışında Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Kurumsal Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996.

CAN Abdullah, "Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi", Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, MPM Yayınları, No:442, Ankara, 1991.

CAN, H. (1985), Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı, H. Ü. İİBF. Yayın No: 12. Ankara.

CARAYON, P., Hoonakker, P., Marchand, S. ve Schwarz, J. (2003). Job Characteristics and Quality of Working Life in the IT Workforce: The Role of Gender. In Proceedings of the 2003 SIGMIS Conference on Computer Personnel Research: Freedom in Philadelphia--Leveraging Differences and Diversity in the IT Workforce (58-63). ACM.

CARLSON D. S. ve P. L. Perrew, The Role Of Social Support In The Stressor-Strain Relationship, An Examination Of Work Family Conflict, Journal of Management, 25(4), 1999, s.513- 540.

CAVANAGH, S. J. ve Coffin, D. A. (1992). Staff Turnover among Hospital Nurses. Journal of Advanced Nursing, 17, 11, 1369-1376.

CENGİZHAN Sibel ve ERSUN Oğuz, "Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000.

CERVINKA R., Night Shift Dose And Stress At Work, Ergonomics, 1993, s.155-160.

CHEN, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N. ve Bliese, P. D. (2011). The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships between Job

CHERNS, A. (1975). "Perspectives On The Quality Of Working Life", Journal Of Occupational Psychology, 48, 155-167.

CHO, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 3, 374-381.

CHU, Kay Hei-Lin, (2002). The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes. Yayınlanmamış doktora tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

ÇAKIR Özlem, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001.

ÇOBAN Suzan, “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İşsel Pazarlama Anlayışı”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:22, Ocak-Haziran 2004.

DAVIS, L. E. (1983). *Organizational Behavior, Learning from the design of new organization*, New York; Free Pres.

DAVIS, L. E. ve Cherns, A. B. (1975). *The Quality Of Working Life*, New York: Free Pres.

DEMİRCİ Ayhan, Çalışma Yaşamı Kalitesinin Verimlilik Arttırma Yönelimli Uygulanması ve Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Tesislerinde Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2001.

DEMİRCİ, Y. (2016). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bunların İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Mersin Büyükşehir Belediyesinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

DEMİRHAN Dilek, “İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü”, *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, ISSN 1303-099X, Temmuz 2002.

DELAMOTTE Yves, WALKEN Kenneth, “Humanisation of Work and the Quality of Working Life Trends and Issues”, International Institute for Labour Studies Bulletin, No:11, 1984.

DERELİ Toker, “Verimli Bir Çalışma Ortamı Yaratan Faktörler ve Özellikleri”, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:442, Ankara, 1991.

DIEFENDORFF, J. M. and Gosserand, R. H. (2000). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. Journal of Organizational Behavior, 24 (8), 945-959.

DIEFENDORFF, J. M. and Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. Journal of Organizational Behavior, 24 (8), 945-959.

DIEFENDORFF, J. M., Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. Journal of Vocational Behavior, 66, 339-357.

DIEFENDORFF, J. M. and Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. Journal of Applied Psychology, 88 (2), 284-294.

DOĞAN Hulusi, “Çalışanların Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, ISSN 1303-099X, Temmuz 2002.

DOĞAN Muammer, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Yayıncılık, İzmir, 1998.

DOĞAN Selen, TÜRK Murat, “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ocak-Şubat 1997/2.

DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Hayat Boyu Eğitim veya Örgün Olmayan Eğitim, DPT Yayınları No:2568, Ankara, 2001.

DUYGULU Ercan, “Eğitimin Çalışma Yaşamında ve Kariyer Üzerindeki Rolü” İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004.

DUXBURY L. ve C.A. Higgins, Work Family Conflict: A Comparison by Gender, Family Type, And Perceived Control. Journal of Family Issues, 1994, s.449-467.

DUXBURY, L. ve Halinski, M. (2014). Dealing with the “Grumpy Boomers”: Re-Engaging the Disengaged and Retaining Talent. Journal of Organizational Change Management, 27, 4, 660-676.

EL AKREMI, A., Colaianni, G., Portoghese, I., Galletta, M. ve Battistelli, A. (2014). How Organizational Support Impacts Affective Commitment and Turnover among Italian Nurses: A Multilevel Mediation Model. The International Journal of Human Resource Management, 25, 9, 1185-1207.

ELMA Cevat, DEMİR Kamile, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayınları, Ankara, 2003.

ELANGO VAN, A. R. (2001). Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis. Leadership & Organization Development Journal, 22, 4, 159-165.

ERDİL Oya, KESKİN Halit, İMAMOĞLU Zeki, ERAT Serhat, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2004.

EREN, E. (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul.

EREN, Erol. (c), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2004. Eroğlu, Feyzullah. Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004.

ERENSAL Y. C., “Vardiya Çalışmasına Uyumu Etkileyen Faktörler Ve Bu Faktörlerin Ergonomik Vardiya Tasarım Modellerinde Gösterimi”, 5. Ergonomi Kongresi, Milli produktivite Merkezi, Yayın No: 570, 1995, s.169-179.

ERKUT Haluk, “Verimlilik ve Özendirme”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1992/4.

ERSEN Haldun, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Sim Yayıncılık, İstanbul, 1997.

FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003.

FIRTH, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. ve Loquet, C. (2004). How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?. Journal of Managerial Psychology, 19, 2, 170-187.

FISHBEIN, M. ve Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research, Reading. MA: Addison-Wesley.

FORTUNE D., An Examination Quality Of Work Life and Quality of Care within a Health Care Setting, A Thesis For the Degree of Master of Arts, University of Waterloo, Canada, 2006.

GLOMB, Theresa M. and Tews. Michael J. (2004). Emotional labor: aconceptualization and scale development. Journal of Vocational Behavior, 64, 1-23

GOSSERAND, R. H. (2003). An Examination of Individual and Organizational Factors related to Emotional Labor. Yayınlanmamış doktora tezi, Louisiana State University, Louisiana.

GRANDEY, A. A. (1999). The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. Yayınlanmamış doktora tezi, Colorado State University Fort Collins, Colorado.

GRANDEY, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.

GRANDEY, A. A. , Fisk, G. M. and Steiner, D. D. (2005). Must “service with a smile” be stressful? the moderating role of personal control for american and french employees. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 893-904.

GRAY, Benjamin (2008). The emotional labour of nursing, defining and managing emotions in nursing work. *Nurse Education Today*, 29, 168-175.

GRAY Benjamin and Smith Pam (2009). Emotional labour and the clinical settings of nursing care: The perspectives of nurses in East London. *Nurse Education in Practice*, 9, 253-261.

GRIFFIN, M. L. ve Hepburn, J. R. (2005). Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers. *Journal of Criminal Justice*, 33, 6, 611-625.

GRIFFETH, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 3, 463-488.

GROSS, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology*, 2 (3), 271-299.

GÜLŞEN, Mehmet.Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışları ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2017.

GÜNEY, Salih. Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012.

GÜVEN Mehmet, BAKAN İsmail, YEŞİL Salih, “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 12, Sayı:1, 2005.

HAMMER M., Reengineering work: Don't Automate, Obliterate, Harward Business Review, 68, 1990, s.104-112.

HART, P. M. (1994). “Teacher Quality of Work Life: Integrating Work Experiences, Psychological Distress and Morale”, Journal of Occupational Psychology, 67, (2),109-132.

HELLRIEGEL, D.; Slocum, Jr. J. W. ve Woodman, R. W. (2001), Organizational Behavior, South-Western College Publishing, Ninth Edition. USA.

HELLMAN, C.M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. The Journal of Social Psychology, 137, 6, 677-689.

HERSEY, P.; Blanchard, K. and Johnson, D, Management of Organizational Behavior, 7th Ed., Prentice Hall, USA, (1996).

HITT, M. A.; Miller, C. C. and Colella, A., Organizational Behavior: A Strategic Approach, J. Wiley and Sons, USA, (2006).

HUGHES D. Hughes ve E. Galinsky, Work Experiences Elaborating the Complexity of Work, Journal of Organizational Behavior, 1994, s.423-438.

HOCHSCHILD, A. R. (1983). The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. University of California Press, Berkeley.

ILO, Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı. Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara. 2001.

IVERSON, R. D. ve Deery, M. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*, 7, 4, 71-82.

İMAMOĞLU Salih, KESKİN Halit, ERAT Serhat, “Ücret. Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı:1, 2004.

Johns, G. ve Saks, A. M. (2001), *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, Addison Wesley Longman, Fifth Edition, USA. (Pearson Education Inc.).

JUHDI, N., Pa'wan, F. ve Hansaram, R. M. K. (2013). HR Practices and Turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 15, 3002-3019.

KANDASAMY, I. ve Ancheri, S. (2009). “Hotel employees’ expectations of QWL: A qualitative study”, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 1-10.

KAPIZ Serap Özen, “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:3, 2002.

KAST Fremont, ROSENZWEIG James, *Organization and Management: A System and Contingency Approach*, McGraw Hill, New York, 1985.

KAYA Nergiz, *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Çalışma Yaşamı Kalitesi ve Etkileyen Etmenlerin Değerlendirilmesi*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, 2011.

KAYALAR Murat, Esnek Çalışma Sisteminin Çalışma Hayatının Kalitesinin Arttırılması Etkileri ve Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 1997.

KESER Aşkın, “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Çalışma ve Toplum, Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Cilt:3, Sayı:7, 2005.

KLINER, P. (1994). An Easy Guide To Factor Analysis. New York: Routledge.

KIM, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. International Journal of Hospitality Management, 24, 2, 171-193.

KREITNER, R. ve Kinicki, A. (2004), Organizational Behavior, McGrawhill, 6. Edition, USA.

KRUMHOLTZ, S. M. and Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. Management Communication Quarterly, 14 (1), 8-49.

KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.

KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2010

KOONTZ, H. and Wehreich, H., Essentials of Management, 5th Ed. McGraw Hill Int. Ed., 1990

KÜÇÜK Bahattin, “Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ekim-Aralık 1995/1.

KÜÇÜKUSTA, D. (2007). “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları Ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, (3), 243-268.

KÖKTÜRK Mehtap, YALÇIN Asuman, “Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000.

LAMBERT, E. G., Hogan, N. L., ve Barton, S. M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. The Social Science Journal, 38, 2, 233-250.

LAU, R.S.M. ve May, B. E. (1998). “A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance”, Humanr Esource Development Quarterly, 9, (3), 211 -226.

LEE, Y.W., Dai, Y. T. ve McCreary, L. L. (2015). Quality of Work Life as a Predictor of Nurses' Intention to Leave Units, Organisations and the Profession. Journal of Nursing Management, 23, 521-531.

LEVENTHAL, Howard and Scherer, Klaus (1987). The relationship of emotion to cognition: a functional approach to a semantic controversey. Cognition and Emotion, 1, 3-28.

LORD, R. G., Klimoski, R. J., and Kanfer, R. (2002). Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of Emotions İn Organizational Behavior, 23, 467-511.

LUTHANS F., Organizational Behavior, McGraw Hill, New York, 1994.

MAN, Fuat ve Öz, Cihan (2009). Görüldüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünmemek: çağrı merkezlerinde duygusal emek. Çalışma ve Toplum, 82, 75-94.

McCLELLAND, D. C. (1961), *The Achieving Society*. Princeton, NY: Van Nostrand.

McCLELLAND, D. C. ve Burnham D. H. (1976), *Power is the Great Motivator*, *Harvard Business Review*, *Motivating People*, January, 2003, 1–11.

McCLELLAND, D. C. ve Winter, D. G. (1969), *Motivating Economic Achievement*. The Free Press, New York.

McCULLOCH, M. C. ve Turban, D. B. (2007). *Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs*. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 1, 63-71.

MAERTZ, C. P. ve Campion, M. A. (1998). *Turnover*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 49-82.

MARANGOZ Mehmet, DOĞAN Özlem İpekgil, “Toplam Kalite Uygulamaları ve Kapasite Verimliliği Arasındaki İlişki”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, 2002.

MARTEL, J.P. ve Dupuis, G.(2006). “Quality Of Work Life: Theoretical And Methodological Problems, And Presentation Of A New Model And Measuring Instrument”, *Social Indicators Research*, 77, 333-368.

MARTIN, M.J. (2011). “Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit”. *Doktora Tezi*, Blacksburg, Virginia Polytechnic Institute and State University.

MBAH, S. E. ve Ikemefuna, C. O. (2012). *Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in Total Nigeria plc. Lagos State*. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2, 14, 275-287.

MENEGHAN E. G. ve E. S. Merves, Coping with occupational problems, The limits of individual efforts, *Journal of Health and Social Behavior*, 1984, s.406-423.

MERJMAN T., Q. V. D. Meer ve M. V. Dormolen, The after-effects of night work on short-term memory performance, *Ergonomics*, Yayın No:36, 1993, s.37-42.

MERTON Herberd, "A Look at Factors Affecting the Quality Working Life", *Monthly Labour Review*, Vol:100, No:10, 1987.

MEYER, J. P., Hecht, T. D., Gill, H. ve Toplonytsky, L. (2010). Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 3, 458-473.

MICHAELS, C. E. ve Spector, P. E. (1982). Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 1, 53-59.

MOBLEY, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 3, 493-522.

MONTGOMERY, Antony J., Panagopolou, E. and Benos, Alexos (2005). Emotional labour at work and at home among Greek health-care professionals. *Journal of Health Organisation and Management*, 19 (4/5), 395-408.

MORRIS, A. J. and Feldman, D. C. (1996a). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.

MORRIS, A. J. and Feldman, D. C. (1996b). The impact of emotional dissonance on psychological well-being: the importance of role internalisation as a mediating variable. *Management Research News*, 19 (8), 19-28.

MORRIS, A. J. and Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.

MOORHEAD, G.; Ricky W. Griffin (1989), *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Second Edition, USA.

MORTON H. C., A Look At Factors Affecting The Quality Of Working Life, *Monthly Labor Review*, 1977, s. 64-65.

MOSADEGHRAD, A. M., Ferlie, E. ve Rosenberg, D. (2008). A Study of the Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Hospital Employees. *Health Services Management Research*, 21, 4, 211–227.

MOSSHOLDER, K. W., Settoon, R. P. ve Henagan, S. C. (2005). A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors. *Academy of Management Journal*, 48, 4, 607-618.

MULLINS, L. J. (2002), *Management and Organisational Behaviour*, PrenticeHall Sixth Edition, UK.

MURRAY, H. A. (1955), *Types of Human Needs*, (Studies in Motivation, Selected and Edited by D. C. McClelland), Appteton-Centry-Crofts Inc. NewYork.

NADLER, D. A. ve Lawler, E. E., (1983). “Quality of Work Life: Perspectives and Directions”, *Organizational Dynamics*, 11, (3), 20-30.

NANDAN S. ve NANDAN M., Improving Quality Of Care And Quality Of Work Life Through Interdisciplinary Health Care Teams, in *Developments in*

quality-of-life studies in marketing, vol.5. Academy of Marketing Science and the International Society for Quality-of-Life Studies, DeKalb, Illinois, 1995, s.80-86.

NAYLOR J., Management, Pearson Education Limited, Essex, 1999.

NEININGER, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. ve Henschel, A. (2010). Effects of Team and Organizational Commitment-A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 3, 567-579.

NETEMEYER R. G., J. S. Boles ve R. McMurrian, Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales, *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81:400-410.

NEWSTORM, J. ve Davis, K. (1997). *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, USA: McGraw Hill Inc.

NORTHCRAFT, G. B. ve Neale, M. A. (1990), *Organizational Behavior- A Management Challenge*, The Dryden Pres, ABD.

ONARAN, O. (1981), *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara.

O'NEILL, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R. ve Crouter, A.C. (2009). Work-Family Climate, Organizational Commitment, and Turnover: Multilevel Contagion Effects of Leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 1, 18-29.

ONGORI, H. (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, 1, 3, 049-054.

ONTRACK Daniel, EVANS Martin, "Job Enrichment and Job Satisfaction in Quality of Working Life and Non Quality of Working Life Sites", *Human Relations*, Vol:39, No:9, 1986.

ÖNCER Mustafa, “KOBİ’lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Nisan-Haziran 2000/1.

ÖNER Ahmet, “Örgüt Yapıları ve Teknoloji Yönetimi, Teknolojinin Örgüt Yapısına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2002.

ÖNDER Ç., WASTI A., “İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, Mayıs 2002.

ÖZ, Ela Ü., (2007), Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi (1 baskı). İstanbul: Beta.

ÖZKALP, Enver, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İ.İ.B.A. Yayınları No: 249/169, Eskişehir, 1982.

ÖZKALP, E., Kırel, Ç. (2001) Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

ÖZAKTAŞ Deniz Özlem, Çalışma Yaşam Kalitesi Programlarında Esnek Çalışma Saatlerinin Yeri ve Önemi: Ordu Sağra Örneği, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2003.

ÖZMETE Emine, Özel Sektörde Kadın İşgücünün Çalışma Yaşamı Kalitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002.

ÖZTÜRK Zekai, DÜNDAR Hakan, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2003.

PAKSOY H. Mustafa, “ İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katımlına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma ve Düşünme Odası (Taking Note and Thinking Room) ve Ş.Urfa’da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Yöneticileri İle Kapsamlı Bir Anket Çalışması”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000.

PANAGOPOULOU E. , A. Montgomery and A. Benos (2006). Burnout in internal medicine physicians: differences between residents and specialists. European Journal of Internal Medicine, 17, 195-200.

PEREZ, M. (2008). “Turnover Intent”. Yüksek Lisans Tezi, University of Zurich, Human Resource Management.

PFEFFER Jeffrey, İnsanları Yönetmek, (Çev: Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul, 1999.

PORTER L.W. Porter, R. M. Steers, R.T. Mowday ve P.V. Boulian, Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, 1974, s.603-609.

PORTER, L.; Bigley G. A. ve Steers, R. M. (2003), Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill.

PUGH, Douglas S. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. Acedemy of Management Journal, 5, 1018-1027.

ROBBINS Stephen, Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 1989.

SABUNCUOĞLU Z., Tüz M., Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, Ankara, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek Vergiliel. Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2008.

SAGIE, A. ve Elizur, D. (1999), Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 375–387.

SARIŞIK M., “Turizm sektöründe meslek sahibi olmaya yönelten etkenler: meslek yüksekokulu öğrencilerine yönelik bir çalışma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2007, 18 (2), 143-160.

SCHAUBROECK, J. and Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-181.

SCHOLARIOS Dora, MARKS Abigail, “Work-Life Balance and the Software Worker”, *Human Resources Management Journal*, Vol:14, No:2,2004.

SCHULZE, N. (1998) Yaşam kalitesini yükselten temel unsur olarak için insancillaştırılması, 6. Ergonomi Kongresi, Ankara; M. P. M. Yayınları No : 622, 519–532.

SCHWEPKER, C.H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 1, 39-52.

SHAW, J. D., Delery, J. E. ve Abdulla, M. H. (2003). Organizational Commitment and Performance among Guest Workers and Citizens of an Arab Country. *Journal of Business Research*, 56, 12, 1021-1030.

SEÇER, Şebnem (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları*, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş 'a Armağan Özel Sayısı, 50. Kitap, 813-834.

SIMMONS J. ve W. Mares, *Working together: Employee Participation in Action*, New York University Pres, New York, 1985.

SIRGY, M. J. ve Diğerleri (2001). "A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover Theories", *Social Indicators Research*, 55, 3, 241-302.

SİLAH, Mehmet. *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

SMITH, Pam and Gray, Benjamin (2001). Reassessing the concept of emotional labour in student nurse education: role of link lecturers and mentors in a time of change. *Nurse Education Today*, 21, 230-237.

SONNENTAG, S. ve Frese, M. (2003). Stress in Organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology: Vol. 12. Industrial and Organizational Psychology* (pp. 453-491). New York: Wiley.

SOYSAL Abdullah, "Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, Mayıs 2000.

STEEL, R. P., Griffeth, R. W. ve Hom, P. W. (2002). Practical Retention Policy for the Practical Manager. *The Academy of Management Executive*, 16, 2, 149-162.

STURGES Jane, GUEST David, "Working to Live or Living to Work? Work/Life Balance Early in the Career", *Human Resources Management Journal*, Vol:14, No:4, 2000.

SÜMER, H. C ve Van de Ven, M. C. (2007). B-A Proposed Model of Military Turnover. RTO-TR-HFM-107, 1-18.

SÜRAL ÖZER, P. ve Topaloğlu, T. (2008), Motivasyonda Kapsam Kuramları, C. Serinkan (Ed.) Liderlik ve Motivasyon, içinde (83-103). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ŞENGÜL, Arzu (2009). Hizmet işletmelerinde yüksek ilişki kalitesine ulaşılmasında sınır birim işgörenlerinin duygu işçisi olarak değerlendirilmesi. Ege Akademik Bakış /Ege Academic Review, 9 (4), 1193-1211.

ŞİMSEK Ş., AKGEMCİ T., ÇELİK A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.

TERZİ Harun, “Türk İmalat Sektöründe Ücret ve Verimlilik Serilerinin Analizi: Kamu-Özel Sektör İtibarıyla Bir Karşılaştırma”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ocak-Mart 1997/2.

THRASH, T. M. ve Eliot, A. J. (2001), Delimiting and Integrating Achievement Motive and Goal Constructs. In. A. Efklides, (Ed.) Trends and Prospects in Motivation Research (3–21), Kluwer Academic Publishers, Netherlands.

Tınar, M. Y. (1996). Çalışma Psikolojisi, İzmir: N. Bükey A.Ş.

TOFFLER Alvin, Yeni Güçler, Yeni Şoklar, (Çev: Belkıs Çorakçı), Altın Kitabevi, İstanbul, 1993.

TOSI, H. L.; Rizzo J. R. ve Carroll S. J. (1990), Managing Organizational Behavior, Harper& Row Publishers, Second Edition, USA.

TURAN Güngör, “Özendirici Ücret Sistemleri ve Sendikalar”, Standart Dergisi, Yıl:20, Sayı:470, 2001, s.54.

UYSAL Gül, “Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim”, 2002.

ÜNAL Ayşe, “İş Hukuku ve İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Çalışma Yaşamında Stres-AB Düzeyinde Konunun Ele Alınışı ve Gelişimi”, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:5, Cilt:19, Eylül 2005.

VAN Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K. ve Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 4, 351–360.

VAN Dijk, Pieter and Andrea K. Brown (2006). Emotional labour and negative job outcomes: an evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management and Organization*, 12 (2), 101-115.

VON, H. Gilmer, B. and Deci, E., *Industrial and Organizational Psychology*, 4th Ed., McGraw Hill, New York, 1997.

VROOM, V., *Work and Motivation*, 1st ed., Wiley and Sons Inc., USA, 1964.

YANG, Feng-Hua and Chang, Chen-Chieh, (2008). Emotional labour job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.

YILMAZ Şevket, “Türkiye’de Verimlilik Sorunları ve MPM’nin Verimliliğe Katkıları”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Verimlilik Özel Sayısı, 1990.

YÜCEL, İ. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 7, 20, 44.

YÜKSEL, İ., Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 2004.

WALTON, R. E, "Quality of Working Life", What is it?, Sloan Management Review, (pre-1986), 15, ABI/INFORM Global, 1973.

WALTON Richard, "From Control to Commitment in the Work Place", Harvard Business Review, Vol:63, No:2, 1985.

Warr, B. B. (1987). "Job Characteristics and Mental Health", Psychology at Work, (Ed. Warr, P), London: Penguin Books.

WHARTON, A. S. (1993). The affective consequences of service work: managing emotions on the job. *Work and Organizations*, 20 (2), 205-232.

WHARTON, Amy S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561 (1), 158-176.

WILLIAMS, L. J. ve Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 2, 219.

WINTER, D. G. (1991), "Measuring Personality at a Distance: Development of an Integrated System for Scoring Motives in Running Text", In. A. J. Stewart, J. M. Healy, ve D. J. Ozer, (Eds.) *Perspectives in Personality: Approaches to Understanding Lives*, (58-89). Jessica Kingsley, London,

ZEYTİNOĞLU, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J. ve Boos, L. (2007). Deteriorated External Work Environment, Heavy Workload and Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention. *Canadian Public Policy*, 33, 1, 31-47.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket çalışmasını İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümünde yürütmekte olduğum “Çalışma Yaşam Kalitesi, Çalışanların Duygusal Emegi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında İlişkiler ve Bir Uygulama” adlı tez çalışmamaya veri tabanı oluşturması amacıyla hazırlanmış bulunmaktayım. Anket sonucunda elde edilen bilgiler gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel veriler için kullanılacaktır. Anketin güvenilirliği ve objektifliği açısından soruları içtenlikle ve eksiksiz tamamlamanız önem arz etmektedir. Zaman ayırıp çalışmamaya katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Mustafa YILMAZ
İstanbul Arel Üniversitesi
İşletme Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

1.BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2. Yaşınız : 25'ten küçük 25-34 35-44 45 ve üstü
3. Eğitim düzeyiniz : Lise Yüksekokul Üniversite Lisansüstü
4. Medeni durumunuz : Evli Bekar
5. Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuk sayısı : Yok Var
.....tane
6. Aylık ortalama hane geliriniz(yaklaşık) :
TL

7. Bu şirkette kaç yıldır çalışmaktasınız : Yılay

8. Şu an çalıştığınız mesai sisteminiz : () 08-17 () 15-23 veya ()
.....

2.BÖLÜM

Aşağıdakilere hangi ölçüde katılıyorsunuz? Lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Tarafsız	Katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşimi yapmamı sağlayan belirli amaç ve hedeflerim var.					
Fikirlerimi dile getirebileceğimi ve çalışma alanımdaki değişimleri etkileyebileceğimi düşünüyorum.					
Yetenek ve becerilerimi işimde kullanma fırsatına sahibim.					
Şu anda kendimi iyi hissediyorum.					
İşverenim, işe uyum sağlamam için aile hayatımla ilgili yeterli olanakları ve esnekliği sağlıyor.					

Mevcut çalışma saatlerim ve düzenim kişisel koşullarıma uyuyor.					
İşte kendimi sıklıkla baskı altında hissediyorum.					
İyi bir iş çıkardığımda, bu iş yöneticilerim tarafından takdir ediliyor.					
Son zamanlarda kendimi mutsuz ve depresif hissediyorum.					
Hayatımdan memnunum.					
Yeni beceriler kazanmaya teşvik ediliyorum.					
Kendi çalışma alanımda beni etkileyen karar sürecinde yer alıyorum/görüşlerime başvuruluyor.					
İşverenim işimde verimli olmam için ihtiyaç duyduğum şeyleri sağlıyor.					
Birim yöneticim esnek çalışma					

saatlerini ve düzenini oluşturmaya olanak sağlıyor.					
Çoğu yönden hayatım ideal bir hayata yakın.					
Güvenli bir ortamda çalışıyorum.					
Genelde işler benim için yolunda gidiyor					
Şirketimde benim için mevcut olan kariyer fırsatlarından memnunum.					
İşyerinde sıklıkla aşırı derecede stres yaşıyorum.					
Şu anki işimi yapmak için aldığım eğitimden memnunum.					
Son zamanlarda her şey göz önüne alındığında kendimi oldukça mutlu hissediyorum.					
Çalışma koşullarım memnun edicidir.					
Kendi çalışma alanımda çalışma arkadaşlarımı					

etkileyen karar sürecinde söz sahibiyim.					
Çalışma hayatımın genel kalitesinden memnunum.					

3.BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışları işinizi yaparken ne kadar sıklıkta sergilediğinizi işaretleyiniz.	Hemen hemen her zaman	Çok sık	Oldukça sık	Bazen	Nadiren	Hemen hemen hiç bir zaman
Gerçek duygularımı göstermemek için çaba sarf ederim.						
Hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım.						
Karşımdakilere göstermem gereken duygu hangisi ise o duyguyu hissetmek için çaba sarf ederim.						
Genellikle o sırada hissettiğim gerçek duygularımı gizlemeye çalışırım.						
Müşterilere uygun davranmam gerektiği için gerçek tepkilerimi						

bastırırım.						
Sinirli bir müşteri ile konuşurken, benim işimin onun sorununu çözmek olduğunu düşünürüm.						
Müşterilerle ilişki sırasında şirketimim benden göstermemi istediği duyguları yansıtabilmek için rol yaparım.						
Öfkeli müşterilerle, olaylara onların bakış açısından bakmaya çalışarak konuşurum.						
İşimin benden beklediği kişi olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim.						
Karşımdaki kişiyle ilgilenirken sıkıntılı ve sinirli olduğumu belli etmemek için rol yaparım.						
Müşterilerle ilişkim sırasında yansıtmam gereken duygu, benim ruh halimle uyuşmasa bile gereken o duyguyu yansıtmaya çalışırım.						
Müşterilerle etkileşim esnasında içimden geçenleri hissettirmemek için gayret gösteririm.						
Sinirli bir müşteri ile konuşurken, onun aramızda geçenlere değil başka bir şeye hiddetlendiğini düşünürüm.						

Müşterilere yardımcı olurken neşeli olduğumu göstermeye çalışınca bir süre sonra kendimi hakikaten neşeli bulurum.						
--	--	--	--	--	--	--

4.BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki her ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ne derecede katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “Tamamen katılıyorum” cevabından “Hiç katılmıyorum” cevabına kadar uzanan değerlendirme aralığında cevap seçeneklerine ait boş kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.	Hiç katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Çok katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Eğer imkanım olsaydı işimden ayrılırdım.						
Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.						
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.						
İşimden ayrılmayı düşünüyorum.						

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI _____ : Mustafa YILMAZ

DOĞUM YERİ VE TARİHİ _____ : Sivas – 05/02/1973

E-MAIL _____ : mds34@hotmail.com

EĞİTİM DURUMU

LİSANS ÖĞRENİMİ _____ : Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü

YÜKSEK LİSANS ÖĞRENİMİ _____ : İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yöneticiliği (Tezsiz)

BİLDİĞİ YABANCI DİLLER _____ : İngilizce