



**İŞLETME ANA BİLİM DALI
PSİKOLOJİK SERMAYENİN DUYGUSAL EMEĞE VE İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ: FİNANS SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
HAZIRLAYAN
Tuğba MEDET BUKNİ
DANIŞMAN
Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ
KARS-2019**



T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**PSİKOLOJİK SERMAYENİN DUYGUSAL EMEĞE VE İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ: FİNANS SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Tuğba MEDET BUKNİ

DANIŞMAN VE JÜRİ ÜYELERİ

Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ
Dr. Öğr. Üyesi Meryem AYBAS
Dr. Öğr. Üyesi Gözde KOSA

KARS-2019

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tuğba MEDET BUKNİ tarafından hazırlanan “**Psikolojik Sermayenin Duygusal Emeğe ve İş Performansına Etkisi: Finans Sektörü Örneği**” başlıklı bu çalışma, **01/07/2019** tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *başarılı* bulunarak jürimiz tarafından *İşletme Anabilim Dalı*'nda **Yüksek Lisans** tezi olarak **oy birliğiyle kabul edilmiştir.**

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)


Başkan : Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ

İmza: 

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Meryem AYBAS

İmza: 

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Gözde KOSA.....

İmza: 

ONAY

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Yaşar KOP

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “**Psikolojik Sermayenin Duygusal Emeğe ve İş Performansına Etkisi: Finans Sektörü Örneği**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Scientific Ethic Statement

I declare that I complied with the rules of academic and scientific ethics from the proposal stage to the process of completion of the study titled “**The Effect of Psychological Capital on Emotional Labor and Work Performance, the Case of Financial Sector**” as a Master Thesis I prepared, that I obtained all information in term Project with the framework of scientific ethics and traditions, that I showed sources to the each quotation I made directly or indirectly in this study I prepared as a term Project in accordance with the writing rules and works which I used have been shown in the bibliography.

01/07/2019

Tuğba MEDET BUKNİ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

1.1. Psikoloji Kavramı	3
1.2. Pozitif Psikoloji Kavramı	3
1.3. Psikolojik Sermaye Kavramı	4
1.3.1. Psikolojik Sermaye Boyutları	6
1.3.1.1. Öz yeterlik	6
1.3.1.2. Umut.....	7
1.3.1.3. İyimserlik	8
1.3.1.4. Dayanıklılık.....	9
1.4. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yazında Yapılan Çalışmalar	10

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

2.1. Duygu Kavramı	12
2.2. Emek Kavramı	12
2.3. Duygusal Emek Kavramı ve Alt Boyutları	13
2.3.1. Yüzeysel Davranış	14
2.3.2. Derinlemesine Davranış	15
2.3.3. Samimi Davranış.....	16
2.4. Duygusal Emek Yaklaşımları	17
2.4.1. Hochschild Yaklaşımı	17
2.4.2. Ashforth ve Humprey'in Yaklaşımı.....	18

2.4.3. Morris ve Feldman'ın Yaklaşımı	19
2.4.4. Grandey'in Yaklaşımı	20
2.5. Duygusal Emeğin Öncülleri	22
2.5.1. Bireysel Faktörler	22
2.5.1.1. Cinsiyet	22
2.5.1.2. Yaş	23
2.5.1.3. Kendini Uyarlama	23
2.5.1.4. Duygusal Zeka	24
2.5.1.5. Duygulanım	25
2.5.1.6. Empati	26
2.5.2. Örgütsel Faktörler	26
2.5.2.1. Otonomi (Özerklik)	26
2.5.2.2. Sosyal Destek	27
2.5.2.3. Örgütsel İletişim	28
2.5.2.4. İş Rutinliği	28
2.6. Duygusal Emeğin Sonuçları	29
2.6.1. Olumlu Sonuçlar	29
2.6.1.1. İş Performansının Artması	29
2.6.1.2. Müşteri Memnuniyeti	29
2.6.1.3. Finansal Fayda	30
2.6.2. Olumsuz Sonuçlar	30
2.6.2.1. Tükenmişlik Sendromu	31
2.6.2.2. Duygusal Uyumsuzluk	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

3.1. Performans	34
3.2. Performansın Önemi	35
3.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları	36
3.4. Performans Değerlendirmenin Sonuçları	37
3.4.1. Personel Planlama	37
3.4.2. Ücret - Maaş Yönetimi	38

3.4.3. Terfi ve Nakiller	39
3.4.4. Kariyer Planlama.....	39
3.4.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	39
3.4.6. İşten Ayrılma Kararları	40
3.5. Performans Ölçme Süreci	40
3.6. Performans Ölçme Yöntemleri	41
3.6.1. Sıralama Yöntemi.....	41
3.6.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	41
3.6.3. Kritik Olay Yöntemi	42
3.6.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	42
3.6.5. Grafik Değerleme Yöntemi.....	42
3.6.6. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	43
3.6.7. 360 Derece Yöntemi	43

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE, DUYGUSAL EMEK VE İŞ PERFORMANSI DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Psikolojik Sermaye ile Duygusal Emek İlişkisi	44
4.2. Psikolojik Sermaye ile İş Performansı İlişkisi	45
4.3. Duygusal Emek ile İş Performansı İlişkisi.....	46

BEŞİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYENİN DUYGUSAL EMEĞE VE İŞ PERFORMANSINA OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	48
5.2. Araştırmanın Yöntemi.....	48
5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi	49
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	49
5.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	50
5.6. Kullanılan Ölçekler	51
5.6.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	51

5.6.2. Duygusal Emek Ölçeği	51
5.6.3. İş performansı Ölçeği	52

ALTINCI BÖLÜM

TEMEL ARAŞTIRMA BULGULARI

6.1. Temel Araştırma Bulguları	53
6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri	53
6.2.1. Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi	53
6.2.2. Duygusal Emek Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	55
6.2.3. İş Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi	57
6.3. İstatistiksel Analizler.....	58
6.3.1. Demografik Özelliklere Göre Psikolojik Sermaye Boyutlarındaki Farklılıklar	61
6.3.3. Demografik Özelliklere Göre İş Performansındaki Farklılıklar	71

TARTIŞMA VE SONUÇ.....	80
-------------------------------	-----------

KAYNAKÇA	87
-----------------------	-----------

ÖZGEÇMİŞ.....	102
----------------------	------------

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Tez konumun belirlenmesinden başlayarak tezin son aşamasına gelinceye kadar bana yol gösteren, yoğun iş temposu arasında her zaman sorularıma cevap veren, bilgi birikimleriyle kendisinden çok şeyler öğrendiğim değerli tez danışman hocam Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ' a en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yapıcı eleştirileriyle beni her zaman yönlendiren, yüksek lisans eğitimim boyunca bana çok büyük desteği olan Prof. Dr. Mitat ŞAHİN'e en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu ve heyecanlı sürece anne karnında dahil olan şans meleğim Alin'e, kimi zaman ihmal ettiğim canım oğlum Aybars'a, bu süreci benimle yaşayan yol arkadaşım Kürşat'a ve sevgili anne ve babama en içten sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, yoğun iş tempolarına rağmen zaman ayırarak anketlerimi cevaplayan ve araştırma sonuçlarının elde edilmesinde önemli katkı sağlamış olan banka çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Tuğba MEDET BUKNİ

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PSİKOLOJİK SERMAYENİN DUYGUSAL EMEĞE VE İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ FİNANS SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS
Tuğba MEDET BUKNİ
Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ

2019 - VI + 102

ÖZET

Bu tezin amacı, psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansı kavramlarını teorik olarak açıklamak ve finans sektörü örneği üzerinden psikolojik sermayenin duygusal emeğe ve iş performansına etkisinin olup olmadığını tespit etmektir.

Araştırma verileri, 2018 yılında Kayseri ilinde bulunan bankalarda görev yapan 261 çalışana uygulanan anket sonuçlarına dayanmaktadır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 22 ve AMOS 22 programları kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutları iş performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Psikolojik sermaye boyutları, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunu negatif anlamlı olarak etkilerken derinlemesine davranış boyutu ile samimi davranış boyutunu pozitif anlamlı olarak etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Duygusal Emek, İş Performansı

Kafkas University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
The Effect of Psychological Capital on Emotional Labor and Work
Performance, the Case of Financial Sector
Master's Thesis
Tuğba MEDET BUKNİ
Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ
2019 – VI + 102

ABSTRACT

This thesis aims to explain the concepts of psychological capital, emotional labor and work performance ; and to identify whether psychological capital affects emotional labour and work performance in the financial sector.

The data of this research was collected in Kayseri thanks to the 261 employees from different banks who filled the questionnaires in 2018. The analyses of the collected data were realized in SPSS 22 and AMOS 22.

The findings of this research suggest that psychological capital has significantly positive effects on work performance. While the dimensions of the psychological capital have significantly negative effects on the superficial behavior dimension of emotional labor, it has significantly positive effects on the dimensions of deep and sincere behavior of emotional labor.

Key words: psychological capital, emotional labor and business performance.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 6.1. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	55
Tablo 6.2. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	57
Tablo 6.3. İş Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	58
Tablo 6.4 Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 6.5. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımlar	60
Tablo 6.6. Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	61
Tablo 6.7. Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	62
Tablo 6.8. Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	63
Tablo 6.9. Banka Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	64
Tablo 6.10. Banka Çalışanlarının Bankadaki Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	65
Tablo 6.11. Banka Çalışanlarının Görevlerine Göre Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	66
Tablo 6.12. Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	67
Tablo 6.13. Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	67
Tablo 6.14. Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	68
Tablo 6.15. Banka Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	69
Tablo 6.16. Banka Çalışanlarının Bankadaki Çalışma Sürelerine Göre Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	70

Tablo 6.17. Banka Çalışanlarının Görevlerine Göre Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	71
Tablo 6.18. Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre İş Performansı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	72
Tablo 6.19. Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre İş Performansı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	72
Tablo 6.20. Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre İş Performansı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	72
Tablo 6.21. Banka Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre İş Performansı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	73
Tablo 6.22. Banka Çalışanlarının Bankadaki Çalışma Sürelerine Göre İş Performansı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	73
Tablo 6.23. Banka Çalışanlarının Görevlerine Göre İş Performansı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	73
Tablo 6.24. Psikolojik Sermaye Ölçeği, Duygusal Emek Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	74
Tablo 6.25. Banka Çalışanlarının Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İş Performansı Ölçeği Puanlarına Etkisinin İncelenmesi	76
Tablo 6.26. Banka Çalışanlarının Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Duygusal Emek Ölçeği Yüzeysel Rol Yapma Alt Boyut Puanlarına Etkisinin İncelenmesi	76
Tablo 6.27. Banka Çalışanlarının Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Duygusal Emek Ölçeği Derinden Rol Yapma Alt Boyut Puanlarına Etkisinin İncelenmesi	77
Tablo 6.28. Banka Çalışanlarının Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Duygusal Emek Ölçeği Samimi Davranış Alt Boyut Puanlarına Etkisinin İncelenmesi	78
Tablo 6.29. Hipotez Dağılım Tablosu	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Duygusal Emek süreci	14
Şekil 2.2. Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişki.....	20
Şekil 2.3. Grandey'in Duygusal Emek Modeli	21
Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....	50
Şekil 6.1. Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması	54
Şekil 6.2. Duygusal Emek Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması.....	56
Şekil 6.3. İş Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması.....	57



GİRİŞ

Pozitif psikoloji birey mutluluğunun ve bireyde varolan olumlu duygu gelişiminin önemine dikkat çeken bir yaklaşımdır. Psikolojik sermaye, çalışanların kurum içerisinde mutlu ve huzurlu bir çalışma hayatı sürdürmeleri amacıyla çalışanların olumlu davranış geliştirmesine odaklanmaktadır. İşgörenler örgütlerinde mutlu ve huzurlu oldukları zaman daha yüksek performans ile çalışırlar. Artan rekabetle başa çıkabilmek için; sanayi devrimi ile başlayan süreçte beden gücü, entelektüel sermaye ile beyin gücü günümüzde ise psikolojik sermaye ile duygularımız iş yaşamında yerini almaya başladı.

Rekabet koşulları gün geçtikçe daha acımasız duruma gelmiştir. Gelişen teknolojilerle başa çıkabilmek ve kurumlarına o teknolojiyi adapte edebilmek adına işletmeler adeta birbirleri ile yarış halindedir. Psikolojik sermayeyi en üst seviyede kullanabilen çalışana sahip işletmeler başarı ile yollarına devam etmektedir. Çalıştığı kurumdan memnun olan çalışanlar işlerine sıkı sıkıya bağlanarak çalışma performanslarını maksimuma taşımaktadır. Gün içinde yüzlerce müşteri ile muhatap olmak durumunda olan banka çalışanları duygusal emeği çok sık kullanmak durumunda kalmışlardır.

Rekabet edebilmenin gün geçtikçe zorlaştığı, insan ilişkilerinin karmaşık ve çok önemli olduğu günümüzde, mesleki bilgi, beceri ve niteliğe sahip olmasının yanında çalışanların duygularını da kurumlarına artı puan kazandıracak şekilde sergilemesi beklenmektedir. Çalışanların öz-yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik gibi özelliklere sahip olması işletmelerin arzu ettikleri boyutlardır. Bu özellikleri doğru kullanabilen çalışana sahip işletmeler performanslarını yüksek seviyeye çıkararak rakiplerine kıyasla birkaç adım öne çıktıkları söylenilebilir.

İşgörenlerin duygusal emek sergilemelerini gerektiren işlere psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar getirilmelidir. Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar işlerini benimsedikleri için şirket kuralları ne gerektiriyorsa onu içselleştirip ona göre davranırlar. Ayrıca dayanıklı, umutlu, iyimser ve öz-yeterlik sahibi olduklarından

dolayı karamsarlığa kapılmazlar, kolay pes etmeyerek sorunun üstesinden gelip iş performanslarını maksimum seviyeye çıkarabilirler.

Bu araştırmanın konusu, finans sektöründe çalışanların sahip oldukları psikolojik sermayenin duygusal emeğe ve iş performansına etki edip etmediğini incelemektir.

Araştırma 6 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde psikolojik sermaye, ikinci bölümde duygusal emek, üçüncü bölümde iş performansı, dördüncü bölümde ise bu üç değişken arası ilişkiler literatür taranarak detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Beşinci bölümde; araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, sınırlılıkları, araştırma modeli, hipotezler ve kullanılan ölçekler yer almaktadır.

Son olarak altıncı bölümde ise; temel araştırma bulguları, doğrulayıcı faktör analizleri, katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımları, demografik özelliklere göre psikolojik sermaye alt boyutlarının (öz-yeterlik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) karşılaştırılması, duygusal emek alt boyutları ile (yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, samimi davranış) demografik özelliklerin karşılaştırılması, iş performansı ile demografik özelliklerin karşılaştırılması yapılmıştır. Ayrıca araştırmanın temelini oluşturan regresyon analizleri de yapılmıştır.

Sonuç ve değerlendirme kısmında, tezin konusu olan üç değişkenin psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansının öneminden ve etkisinden bahsedilmiş araştırma ile elde edilen bulgulardan çıkarımlar yapılmış, yazında tartışma yapılmış ve araştırmacılara ve işletme yöneticilerine faydası olabilecek bazı önerilerde bulunulmuştur.

Yabancı yazında fazlaca yer almasına karşın, ülkemizde yeni tartışılmaya başlanılmıştır. Literatürde çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Üç değişkeni içeren (psikolojik sermaye, duygusal emek, iş performansı) bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu durumda tez konusunun önemini vurgulamakta ve literatüre olan katkısına dikkat çekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu bölümde psikoloji kavramı, pozitif psikoloji kavramı, psikolojik sermaye kavramı, alt boyutları ve psikolojik sermayeyi etkileyen faktörler ve sonuçları açıklanacaktır.

1.1. Psikoloji Kavramı

Psikoloji, davranış bilimlerini oluşturan temel bilim dallarından birisidir. İnsan davranışını bilimsel yöntemle araştırarak açıklamaya ve kişisel davranışlar hakkında önceden fikir yürütmeye çalışan bir araştırma alanıdır (Aytaç, 2000: 1). Aslında psikoloji zihinsel faaliyetlerle ilgilenen bir bilim dalı gibi düşünülse de, zihinsel faaliyetler çevreden bağımsız olarak görülmediği için psikolojiyi “içinde buldukları çevre içinde insanların davranışlarını analiz eden bir bilim dalı” olarak tanımlamak mümkündür (Aytaç, 2000: 4).

1.2. Pozitif Psikoloji Kavramı

İyilik hali, insanların sürekli bir şekilde sahip olmak istediği bir durumdur. İyilik halinin korunması ve geliştirilmesi isteği, insanoğlunun sürekli bir şekilde kendisi için ve yaşadığı çevre için herşeyin daha iyiye gitmesine dair uğraşlar sergilemesine sebep olmuştur (Gökberk, 1985: 42).

İlkçağdan bu yana filozofların da önem verdiği sorulardan biri olan mutluluk, Aristoteles’ in de ön gördüğü gibi, insanoğlunun her şeyden çok sahip olmak istediği bir durum veya insanoğlunun mutlu olabilmek için harcadığı çaba şeklinde tanımlanmaktadır. Kısaca, kişinin kendi için “iyi” olan şeyi gerçekleştirmeye çalışması “iyi olması” şeklinde tanımlanmıştır (Gökberk, 1985: 46).

“Pozitif Psikoloji” kavramı ilk defa Maslow (1954) tarafından ortaya atılmıştır. Maslow temel olarak, psikoloji biliminin insanın negatif yönlerine yoğunlaşmakta olduğunu fakat bireyde var olan güçlü yönler yeterince yoğunlaşmadığını ileri sürmüştür. Mutluluk, huzur, yeterlilik gibi pozitif duygular üzerine yeterince çalışma yapılmadığına dikkat çekmiştir (Maslow, 1954: 2).

İkinci Dünya Savaşı’ ndan önce psikolojinin üç temel görevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki zihinsel hastalıklara çare bulmak, ikincisi ise insanların yaşamlarının daha anlamlı olmasını sağlamak üçüncüsü de yetenekleri yüksek bireyler yetiştirmektir. Savaşların bireyler

üzerindeki kötü etkileri, özellikle savaştan dönen askerlerin bozulan psikolojileri, psikoloji alanındaki araştırmaların daha çok zihinsel problemlere çare bulmasına odaklanmasına neden olmuş, diğer iki amaç ise unutulma noktasına gelmiştir (Linley, 2009: 742).

Yeni bir yaklaşım olmakla beraber, pozitif psikoloji alanında yapılan araştırmalar hızla artmıştır. Öz-yeterlik, umut, iyimserlik, özgüven, psikolojik sağamlık, güçlü karakter özellikleri, kişiler arası ilişkiler gibi kavramlara çeşitli kaynaklarda yer verilmeye başlanılmıştır. Ayrıca, pozitif psikoloji kapsamında; psikolojik iyi olma, otantiklik, kararlılık, affedicilik, duyarlılık gibi kavramlar da çeşitli kaynaklarda yerini almıştır (Kutunis ve Yıldız, 2014: 136-137).

1.3. Psikolojik Sermaye Kavramı

Luthans ve arkadaşlarının 2000’li yıllarda başlatmış olduğu pozitif psikolojik sermaye kavramı, esas kaynağını pozitif örgütsel dayanışa dayalı çalışmalardan almıştır. Bu kavrama ilk kez ‘Journal of Organizational Behavior Dergisi’nde rastlanmıştır (Luthans, 2002: 595).

Psikolojik sermayenin bireyler için kalıplaşmış ve değiştirilmesi mümkün olmayan kişilik özelliklerinden farklı olarak değiştirilebilen ve geliştirilebilen yönlere odaklandığı görülmektedir. Bireylerde gelişebilecek olan deneyim ve bilgi artışı çerçevesinde kişinin kendisi ile ilgisi oluşturduğu değerlerde de artış olacağı yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Luthans vd., 2007: 199).

Psikolojik sermaye kavramı, diğer sermaye türleriyle karşılaştırıldığında, maddi değerlere dayalı olmadığından ve sermaye faktörünün insana dayalı olmasından kaynaklı, ölçülmesi son derece zor ve en hassas kabul edilen sermaye türüdür (Luthans, 2002: 595).

Psikolojik sermaye kavramı, insan kaynaklarının anlaşılabilmesi ve yönetilebilmesi konusunu farklı bir pencereden anlatmıştır. Psikolojik sermayeyi diğer yaklaşımlardan ayıran bazı özellikler aşağıda açıklanmıştır (Polatçı, 2011: 116):

- Psikolojik sermaye ölçülebilir.
- Psikolojik sermaye eşsizdir.
- Psikolojik sermaye teori ve araştırma tabanlıdır.
- Psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde etkisi vardır.
- Psikolojik sermaye, insani sermayeden daha çok kavramı anlatmaktadır.
- Psikolojik sermaye, pozitiftir.

- Psikolojik sermaye geliştirilebilir.
- Psikolojik sermaye, sosyal sermayeden daha çok şeyi anlatmaktadır.

Psikolojik sermaye, birey ve örgütlerin daha mutlu bir yaşam sürmesini sağlayan iyimserlik ve dayanıklılık gibi konulara yoğunlaşmıştır. Genel psikoloji okulları; düşük özgüven, değişik psikolojik sorunlar, kişisel endişe ve mental hastalıkların teşhisi ve tedavisiyle ilgilenirken; pozitif örgütsel yapıları, pozitif kişilik özelliklerini ve bireysel pozitif duyguların sağlamaştırılmasını ise nadiren incelemektedir. Seligman ve arkadaşları psikolojik sermaye kavramının, zihin hastalıklarına karşı bireyin psikolojik sağlığıyla ilgilenen bir disiplin olan pozitif psikolojiden geldiğini savunmuşlardır (Wu, 2015: 36).

Çetin ve Varoğlu' na göre psikolojik sermayeye ait temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Çetin ve Varoğlu, 2015: 106):

- Pozitif bakış ve insanda varolan güçlü yönlere odaklanan pozitif psikoloji paradigmasına dayanması,
- Pozitif örgütsel davranışa veya onun kriterlerine dayalı koşulsal nitelikteki psikolojik faktörler içermesi,
- Rekabet avantajının elde edilmesi ve korunmasında ekonomik ve finansal sermaye gibi geliştirilebilir bir yapı barındırması,
- Sosyal sermayenin ötesine geçmesidir.

Psikolojik sermaye; birçok pozitif örgütsel davranış kriterlerini bir araya getiren ve bu kriterleri bütünleştiren üst seviyede çekirdek bir yapıdır. Bu sebeple psikolojik sermayenin tüm faktörlerinin birbirleri ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Örnek verecek olursak; bir kişi mutlu ve umutlu olduğu zaman yaşadığı zorlukların üstesinden daha rahat gelebileceği konusunda inançlıdır ve bu nedenle de yaşadıklarına karşı göstermiş olduğu direnç yüksektir. Öz-yeterlilikleri yüksek olan kişiler ise; umutlarını, iyimserliklerini ve dayanıklılıklarını yaşamlarına daha rahat yansıtabilirler (Erkmen ve Esen, 2013: 24).

Psikolojik sermaye, “kim olduğumuzu” ve pozitif gelişim sayesinde “ne olabileceğimiz” ile ilgilenmektedir. Bu sermaye türü, örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye türlerine (ekonomik, insan vb.) ilave olarak ortaya çıkmıştır. İnsan ve sosyal sermaye ötesinde pozitif psikolojik sermaye son yıllarda örgütlere insan değerini anlamak ve ondan yararlanmak için daha anlaşılır bir çerçeve sunmaktadır. Başka bir deyişle: zor görevlerin başarılmaları için gerekli olan çabayı gösterme, kendine inanma, içinde bulunduğumuz zaman ve gelecek için başarılı olmakla ilgili pozitif bir tutum içinde olma, gerektiğinde hedeflere ulaşmak için yeni

yollar arama, azimli olma ve başarıyı devamlı kılmak için sorun ya da zorluklarla karşılaşıldığında dirençli olmaya dair insanların pozitif psikolojik durumu olarak tanımlanmaktadır (Korkmazer vd., 2016: 271).

Psikolojik sermaye kısaca, “bir bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu” olarak ifade edilebilir (Özer vd., 2013: 438).

1.3.1. Psikolojik Sermaye Boyutları

Hayatın her alanında kendini gösteren hızlı değişim örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye çeşitlerini de etkilemiştir. Teknolojik, finansal ve fiziksel sermaye çeşitleri rekabet ortamında temel olsa da, yeterli gelmemektedir. Yeni sermaye çeşidi olan; beşeri, sosyal, kültürel ve pozitif psikolojik sermaye türlerine olan ilgi her geçen gün artmaktadır.

1.3.1.1. Öz yeterlik

Öz yeterlik, ilk olarak Bandura’ nın 1977 yılında yayımladığı “Öz yeterlik: Davranışsal Değişimin Birleşik Teorisine Doğru” adlı makalesinde öne çıkan kavramlardan biri olmuştur. Bu kavram birçok alanda araştırmalara konu olarak karşımıza çıkmıştır (Hazır ve Bıkmaz, 2004: 247).

Öz yeterlik; bireylerin görevi ya da almış olduğu sorumluluğu yerine getirebilmesine dair inancını ifade etmektedir (Bandura, 1997: 77).

Bireyin öz yeterlik algısının, hem bireysel hem sosyal yeterliliğe, hem de kolektif öz yeterlilik inancına olumlu etkide bulunduğu dair çalışmalar bulunmaktadır. Öz yeterlik algısının, bu şekilde toplumsal öz yeterliği etkiliyor olması, örgüt içinde de işe bağlılık ve iş doyumunu gibi motivasyonu artıracak faktörlere, olumlu etkide bulunabileceğini göstermektedir (Güler, 2009: 129).

Öz yeterlik, pozitif düşünce kalıpları, strese karşı dirençli olma gibi kavramlarla da ilişkilendirilmektedir (Luthans, 2002: 60).

Öz yeterliğin kariyer seçimi, işe yeni girmiş olanların eğitimi, işe adaptasyonu, iş zenginleştirme, iletişim, yenilikçilik, girişimcilik, liderlik ve stres gibi değişken kavramlar üzerinde açıklayıcı güce sahip olduğu görülmektedir (Çalışkan ve Erim, 2010: 660).

Bireyin sahip olduğu öz yeterlik, bireyin iyimser veya kötümser olup olmayacağını, ne tür hedeflere bağlı kalacağını, belirlenen hedeflere ulaşmak için ne kadar çaba harcayacağını,

karşılaşılan zorluklara olan dayanma güçlerini ve ne kadar stres yaşayacaklarını ve kendilerini nasıl değerlendireceklerini etkiler (Bandura, 2000: 75).

Düşük öz yeterlik düzeyine sahip bireyler, karşılarına çıkan olumsuz durumları kolay atlatamazlar ve kolayca hedeflerinden vazgeçerler. Hırslı olmadıkları içinde belirledikleri hedeflere bağlı kalamazlar. Yaşadıkları herhangi bir başarısızlık karşısında ise kendilerine olan inançlarını kaybederler. Stres düzeyleri yüksek olduğu için kolay depresyona girebilirler (Bandura, 1993: 144).

Bandura; öz yeterlik inancını belirleyen dört temel bilgi kaynağı tanımlamıştır:

- **Performans Başarıları:** Bireyin başladığı bir işte göstermiş olduğu başarı onun daha sonra girişeceği başka işlerde de başarılı olacağını göstergesidir. Yaşanan bu başarı bireyde ödül etkisi yapmakta dolayısıyla gelecekte daha özgüvenli davranmasını sağlayacaktır.
- **Dolaylı Yaşantılar:** Bireylerdeki beklentilerin çoğunluğu başka bireylerin deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. Başka kişilerin başarılarını takip etmek, kişinin başarılı olabileceği beklentisine girmesini sağlayabilir.
- **Sözel ikna:** Kişinin bir işe giriştiğinde başarıyla yapabileceğine ilişkin teşvik ve öğütlerle bireyin cesaretlendirilmesi, bireyde öz yeterlik beklentisinin değişmesine neden olabilir.
- **Duygusal Durum:** Bireyin bir işe girişeceği sırada bedensel ve zihinsel olarak iyi durumda olması, girişimde başarılı olma olasılığını etkilemektedir (Bandura, 1995: 157).

1.3.1.2. Umut

Umut kavramı ilk kez, pozitif psikoloji çalışmalarıyla tanınan C.Rick Synder tarafından incelenmiştir. Umut, Synder ve arkadaşları tarafından bireylerin başarı duygusuna ilişkin pozitif motivasyonu; Jensen ve Luthans tarafından hedeflere ulaşma yolunda bireylerin gösterdiği çaba ve kararlılık ile hedeflere ulaşırken kullanabilecekleri alternatif yolların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Buna göre umut kavramının irade gücü ve yol gücü olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. İrade gücü amaca yönelmiş bir enerji iken, yol gücü belirlenen amaçları gerçekleştirmek için planlanan alternatif yolları ifade etmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304).

Umut, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “ummaktan doğan duygu, olması beklenen veya olacağı düşünülen şey, ümit” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, 2018).

Synder’ e (2000) göre kişinin “başarılı olabileceğine dair bir duyuma sahip olması” başarılı olmanın en önemli şartlarından biri olarak kabul edilmektedir. Yapılan çalışmalar, kişinin gerek fiziksel sağlığı gerek zihinsel sağlığı için gerekse karşılaşılabileceği zorluklarla başa çıkabilmek adına etkili bir özellik olduğu göz önüne serilmiştir (Keleş, 2011: 347).

Yüksek umut düzeyine sahip olan işgörenler, amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli çıkış yolları oluştururlar ve olumlu duygularını, olumsuz duygulara göre daha yoğun bir şekilde yaşarlar. Bu duruma bakıldığında zaman umut kavramının iki önemli özelliği ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki, hedefi elde etmeyi isteme ve hedefi elde edebilmek için kendinde güç hissetme iken, ikincisi hedefi elde edebilmek için yollar bulabilme becerisidir (Akman ve Korkut, 1993: 194).

Umut bireyin belirlediği hedeflere ulaşma yolunda gösterdiği çaba ve kararlılık ve bu hedeflere ulaşırken kullanabileceği alternatif yolları belirlemesidir (Jensen ve Luthans, 2006: 261).

Yüksek umutlu kişiler, hedeflenen amaçlara ulaşmada daha başarılı olmuş olup, bu bakımdan pozitif geri bildirimler alırlar. Bu süreç onlarda olumlu duyguların gelişmesini sağlamaktadır (Snyder vd., 2000: 251). Bundan yola çıkarak günümüzde varlığını sürdüren işletmeler yüksek umutlu işgörenlere ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadır.

1.3.1.3. İyimserlik

İyimserlik, günlük yaşamda yoğun olarak kullanılırken aynı zamanda pozitif psikolojide teorik olarak kullanılmakta olup, psikolojik sermayenin asıl yapısını araştırmak için önemli bir anlama sahiptir. İyimserler; içsel, dengeli ve verilen görevleri başarma gibi özellikleriyle tanımlanırlar. İyimserlik, gerçekçi olma konusunda kimi zaman uyarıya ihtiyaç duysa da, pozitif duygu ve motivasyon ile olayları değerlendirmede pozitif sonuç üzerine yoğunlaşır (Luthans vd., 2007: 547-548).

İyimserliğe genel anlamda baktığımızda, bireyin kendine has tutumları ya da bireysel özelliklerini yansıtan, bireyin olumlu olayları içsel nedenlerle ilişkilendiren, olumsuz olayları dış etkenlere dayandıran bir kavram şeklindedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

İyimserlik, Seligman tarafından yükleme şekliyle açıklanmaktadır. İyimserler, genel olarak olumlu yükleme yaparken, başlarına gelen olumlu olayları içsel ve kalıcı olarak; olumsuz olayları ise dışsal ve özel sebeplerle açıklamaktadır (Seligman, 1998: 113).

İyimser bireylerin çalışma ortamına daha rahat uyum sağlayabildikleri, zorluklar karşısında sabırlı oldukları, fiziksel ve zihinsel bakımdan daha güçlü olduklarını gösteren konuların araştırmalardaki artışı dikkat çekmektedir (Keleş, 2011: 347).

1.3.1.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık kavramı zorluk, belirsizlik, çatışma ve başarısızlık gibi olumsuzluklara karşı olumlu değişim gösterme, artan sorumluluklara rağmen esnek hareket edebilme olarak adlandırılabilir. Dayanıklılık özelliğine sahip olan bireylerin, yaşadıkları olumsuz dönemi atlattıktan sonra eski hallerine kısa zamanda ulaştıkları, yaratıcı ve hızlı değişikliklere daha kolay adapte oldukları ve yenilikleri performans düzeylerine daha kolay yansıtabilen kişiler oldukları ifade edilmektedir. Olumlu sonuçları açısından dayanıklılığın, gerçeklerin bütün yönleriyle kabul edilmesi, başarılı olmaya dair derin bir inanç ve beklenmeyen olaylar karşısında doğaçlama yeteneklerini ortaya çıkarmak gibi konuları kapsadığı görülmektedir. Dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireylerin yaptıkları tüm işlerde daha verimli oldukları belirtilmekte ve bundan dolayı iş performanslarının pozitif olarak etkilendiği görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sermayenin unsurlarından biri olan dayanıklılığın iş performansı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğuna dair önemli veriler tespit edilmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304-306).

Hayat boyu süren, bireyin çevresi ile olan, sürekli değişim ve belirsizlikler karşısında yaptığı mücadelelerin sonunda kazandığı karmaşık olduğu kadar hassas da olan bir süreçtir (Özkalp, 2009: 495).

Dayanıklılık kavramı, öncelikle genç ve yüksek riske sahip bireylerin karakterlerinin incelenmesiyle ortaya çıkmıştır. Sonrasında ise bu kişilik özelliklerinin nasıl oluştuğu araştırılarak, elde etme ve korumaya yönelik araştırmalar içerisinde önem kazanmıştır (Richardson, 2002: 308).

Dayanıklılık kavramı, zorluklarla mücadele etmeyi gerektiren bir özelliğe de sahip olduğundan, kavrama verilen önem son yıllarda hızla artmıştır. Dayanıklılık kavramının, yaşanan güçlüklerle göre değişmesi nedeniyle olaylara karşı dayanıklılık gösterebilmesi için, zor olan durumlarla karşı karşıya gelinmesi gereklidir (Richardson, 2002: 307).

1.4. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yazında Yapılan Çalışmalar

Psikolojik sermaye, örgütler açısından yeni bir kavram olmasına karşın bazı araştırmalarda örgütlerin en benimsediği çıktılarla ilişkisi bulunması nedeniyle gün geçtikçe daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Bu çıktılardan bazıları; işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, iş tatmini ve performans olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan çalışmalara bakıldığı zaman psikolojik sermaye kimi zaman bir bütün olarak kimi zaman ise boyutları ile karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarını inceleyecek olursak:

Avey ve arkadaşları (2011) araştırmalarını: 12567 işgörenin oluşturduğu 51 farklı örneklem grubu üzerinden yapmışlardır. Öz yeterlik, dayanıklılık, umut ve iyimserlik boyutlarıyla birlikte psikolojik sermaye ele alınmış ve işgören tutum, davranış ve performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak; psikolojik sermaye ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş, örgütsel davranış ve performans değişkenleri arasında olumlu bir ilişki söz konusuken; sinizm, işten ayrılma niyeti, stres ve kaygı değişkenleri ile ters yönlü bir ilişki saptamışlardır.

Avey ve arkadaşları (2009) farklı sektör ve meslek gruplarından olan 416 işgören üzerine yaptıkları çalışmada, işgörenlerin psikolojik sermayeleri ile iş stresinin algılanan belirtileri arasında ters yönlü bir ilişki raporlamışlardır. İşgörenlerdeki psikolojik sermaye gibi pozitif kaynakların stresin olumsuz etkilerini azaltmada kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Başka bir çalışmada; Avey ve arkadaşları (2010) farklı örgütte ve pozisyonda olan 336 işgören üzerine yaptıkları çalışmada, psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki; sinizm ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Ülkemizde yapılan bazı çalışmalara baktığımız zaman:

Erkuş ve Fındıklı (2013), polis, doktor, hemşire, akademisyen gibi çeşitli örneklem gruplara mensup 572 işgören üzerine araştırmalarını yapmışlardır. Psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı değişkenleri arasında olumlu bir ilişki; psikolojik sermaye ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasında ise ters yönlü bir ilişki saptanmıştır. Luthans vd. tarafından yapılan araştırmaya göre de psikolojik sermayenin iş performansını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Luthans'ın yaptığı başka bir araştırmaya göre ise, psikolojik sermayenin iş performansını artırdığı anlaşılmıştır.

Çetin, Şeşen ve Basım (2013); 260 kamu çalışanı işgörenler üzerine çalışmalarını yapmışlardır. Çalışmada, tükenmişlik duygusunun açıklanmasında psikolojik sermaye faktörünün etkileri incelenmiştir. Sonuçta elde edilen en temel faktör; psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan öz yeterlik ve umut, işgörenlerin tükenmişlik duygularını açıklamada ön plana çıkmıştır. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler değişime uyum sağlama, zorluk ve karşılaşılan engeller üzerinden daha mücadeleci ve yüksek performansla çalışma konularında daha başarılı olacaklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmada umut düzeyi yüksek olan bireylerde daha az duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması görüldüğü ortaya koyulmuştur. Bu sonuç, gelecek adına iyi bir beklentiye sahip olan bireylerin amaçlarına ulaşabilmek adına yeni yollar bulup bu yolları kullanmak için gerekli olan motiveyi sağladıkları, bunun iş ortamlarındaki zorluk ve stres nedeniyle ortaya çıkan tükenmişlik duygusunun azaltılmasında önemli bir rol oynadığı yorumu ile açıklanmıştır. Son olarak, yaşadıkları olayların genellikle iyi taraflarını görüp gelecekte başarılı olma açısından genellikle olumlu atfetmeler yapan iyimser kişilerin de daha az duygusal tükenme yaşadıkları belirlenmiştir. Öz-yeterliği yüksek olan bireylerin daha az kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma geliştirdiğini ifade etmişlerdir. Kısacası yazarlar bireylerin psikolojik sermayeleri ile tükenmişlik duyguları arasında ters yönlü bir ilişki hali raporlamışlardır.

Özer, Topaloğlu ve Özmen (2013) özel bir hastanenin doktor, hemşire ve diğer çalışanlarından oluşan toplamda 319 sağlık çalışanı ile psikolojik sermaye ile destekleyici örgüt iklimi ve iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmada, destekleyici örgüt ikliminin pozitif sermaye ile iş doyumunu arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı belirlenmiştir. İş doyumunu, psikolojik sermayenin ve destekleyici örgüt iklimi algılarının güçlü olduğu durumlarda daha yüksektir. Son olarak bulgular, işgörenlerin psikolojik sermayelerinin iş doyumunu geliştirici etkisinin destekleyici örgüt ikliminin pozitif algılandığı koşullarda daha yüksek olacağını ortaya koymuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

Bu bölümde duygu kavramı, emek kavramı, duygusal emek kavramı ve alt boyutları, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emeğin öncülleri ve duygusal emeğin sonuçları ele alınacaktır.

2.1. Duygu Kavramı

Duygu kavramı, Türk Dil Kurumunun (TDK) güncel Türkçe sözlüğünde;

- Duyularla algılama, his,
- Önsezi,
- Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim,
- Nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği,
- Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik, olarak beş farklı tanım ile açıklanmaktadır.

Duygu kavramı, 1800'lü yılların başından itibaren üzerinde çalışılan önemi giderek artan ve içinde farklı görüşleri barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. 1980'li yıllardan beri ise duyguların çalışma yaşamındaki yeri, bireylerin davranışlarına yansımaları ve örgütsel yaşam alanındaki etkisiyle duygu kavramı önemi artarak literatürdeki araştırmalarda tartışılmaya başlanmıştır (Dursun vd., 2014: 3).

Duygu kavramı, uzun yıllar boyunca örgütsel çalışma hayatında işe yönelik kararlar verilirken rasyonellikten uzak kalınması sebebiyle bir şekilde ihmal edilmiştir (Muchinsky, 2000: 4).

İç dünya ile dış dünya ayrımı gözetilerek tanımlanan duygu kavramı, bireyin yalnızca iç dünyasıyla ilgili değil aynı zamanda iç dünyasında meydana gelen değişikliklerin dış dünyaya olan etkisi olarak da tanımlanabileceği belirtilmiştir (Seçer, 2005: 816).

2.2. Emek Kavramı

Emek kavramı, Türk Dil Kurumunun (TDK) güncel Türkçe sözlüğüne göre;

- Bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, zahmet,

- Uzun ve yorucu, özenli çalışma,
- İnsanın bilinçli olarak belli bir amaca ulaşmak için giriştiği hem doğal ve toplumsal çerçevesini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci olarak ifade edilmiştir.

2.3. Duygusal Emek Kavramı ve Alt Boyutları

Duygusal emek kavramı ilk defa Arlie R. Hochschild tarafından 1983 yılında, “The managed heart: commercialization of human feeling- Yönetilen kalp: İnsan duygularının ticarileştirilmesi” adlı kitapta ortaya çıkmıştır (Hochschild, 2003:7).

Gelişen dünya ile birlikte işletmelerde de büyük bir değişim yaşanmaktadır. Rekabet koşulları daha ağır ve daha acımasız hale geldiğinden, örgütlerin rakiplerinden sıyrılması gün geçtikçe zorlaşmıştır. Örgütler, müşteri odaklı olmayı terkedip, çalışan odaklı olmaya başlamışlardır, bu da kurumların müşteri ilişkilerinde daha kalıcı ve sürekli olmayı başardıklarını ortaya koymuştur. Önceliğini çalışanlarına veren işletmelerde, çalışanların da önceliğini müşteriye verdikleri tespit edilmiştir. Örgüt içinde ya da örgüt dışında, kurulan tüm ilişkilere bakıldığı zaman, insan faktörünün ön planda tutulması, olayların çalışanların bakış açısı ile değerlendirilmesi örgütleri olumlu yönde etkilemiştir (Özkaplan, 2009: 20).

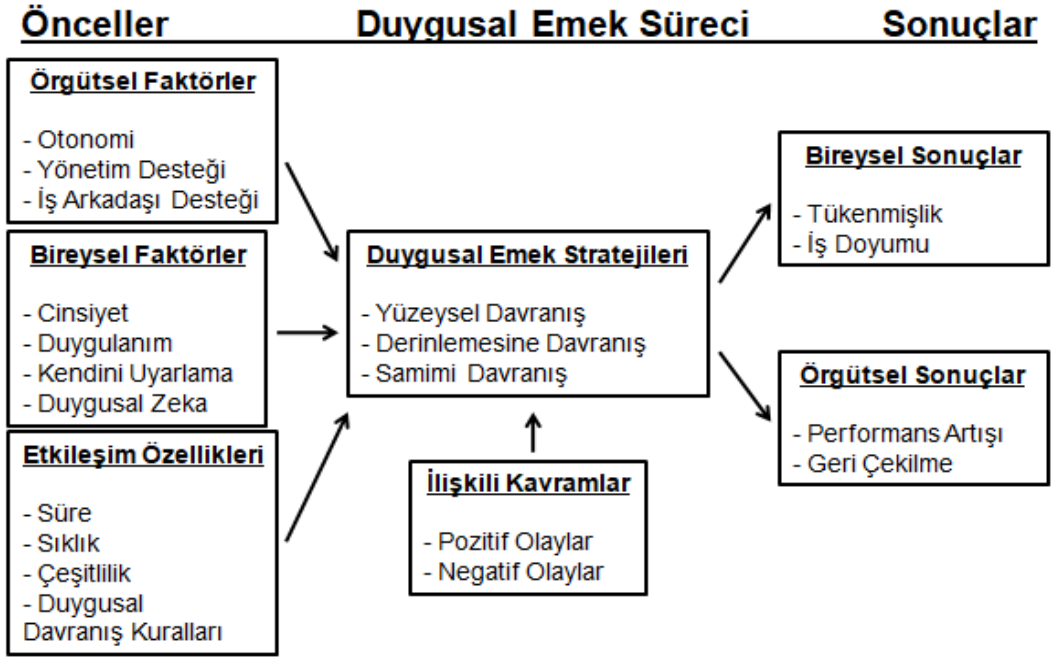
Duygusal emek teriminin anlam bakımından kapsamı çok geniştir. Duyguları çağırma, paylaşma ve bastırma gibi anlamları vardır. Örgütsel çalışma ortamında, o an bireyin hissetmediği fakat hissetmeyi istediği bir durum ya da bireysel olarak istenmeyen bir durumun çalışma ortamı gereği istenilebileceği ya da birey olarak yaşanan duyguların diğer kişiler tarafından gözlenecek bir biçimde düzenlenmesi ve gerek yüz mimikleriyle gerekse bedensel olarak gösterimde bulunulmasıdır (Yücebalkan ve Karasakal, 2016: 188-189).

Hizmet sektörünün gün geçtikçe öneminin artması, acımasız rekabeti de beraberinde getirmiştir. Verilen hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyeti ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi; çoğunlukla hizmeti alanlarla birebir ve yüz yüze iletişimde olan örgüt çalışanlarının çaba ve gayreti ile mümkün olabilmektedir. Bundan yola çıkarak bakıldığı zaman duyguların bu süreçte ön plana çıktığı görülmektedir. Duygu kavramının ortaya çıkışından başlayarak bakıldığı zaman ise önceleri soyut ve kişiye özel bir kavram olmasına rağmen, günümüzde adeta ekonomik değeri olan somut bir ürün halini almıştır (Özgen, 2010: 757).

Genel olarak bakıldığı zaman; duygusal emeğin yüz yüze görüşme ve konuşma esnasında ortaya çıkan bir durum olduğu belirtilmiştir. Duygusal emek kavramının, karşı birey

üzerinde etkisinin önemi vurgulanmıştır. Empati kurma, karşıdakinin duygularını kendi duygularımış gibi benimseme, anlamaya çalışma örnekleri de duygusal emeği anlatmada önemli bir durum olarak altları çizilmesi gereken kavramlardır (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 78).

Şekil 2.1. Duygusal Emek süreci



Kaynak: Grandey, 2000, s 101.

Şekilde gösterildiği üzere "Duygusal Emek Süreci" üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve etkileşimden oluşan önceller bulunmaktadır. İkinci bölümde ise duygusal emeğin alt boyutları ve ilişkili olduğu kavramlar vardır. Üçüncü bölüm ise olumlu ve olumsuz sonuçlardan oluşmaktadır (Grandey, 2000: 101).

Duygusal Emek; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, samimi davranış olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır.

2.3.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış; bireyler duygularını değiştirmeden, duygu gösterimlerini kontrol altında tutup, müşterinin beklentilerine uyumlu hale getirdikleri davranış biçimi sergilemeleridir. Böyle zamanlarda, işgörenler gerçek duygularını değiştirmezler yalnızca mimik ve

hareketlerini farklı yansıtırlar bu da örgütün kurallarına uyarak işlerini daha kolay halletmelerini ve korumalarını sağlar (Oral ve Köse, 2011: 472).

Yüzeysel davranışta, birey şartların gerektirdiği durumlarda hissetmediği duygu ifadelerini göstermek zorunda kalır. Kişinin duyguları ve davranışları birbirleriyle uyum içinde değildir. Kişinin göstermek zorunda kaldığı duygu ile gerçekte hissettiği duygu birbirinden çok farklıdır. Bu duruma bakıldığında birey, şartların gerektirdiği gibi davranış sergiler fakat kendi duyguları değişmez, bu noktada birey göstermek zorunda olduğu davranışa odaklanır gerçek duygularını belli etmemeye gayret eder (Tunç vd., 2014: 46).

Hochschild'in, hissettikleri duyguları değiştirmeden yüzeysel davranış sergileyen kabin görevlisiyle yaptığı bir çalışmada: "Hissettiklerimin olumsuz olduğu durumlarda, işim gereği yüzeysel davranış sergileyip iyi hissediyormuşum gibi yaptığım durumlarda bazen gerçekten kendimi iyi hissediyor ve neşeleniyorum. Karşımdaki kişi gerçekten neşeliymişim gibi yanıt veriyor ve bu durum kendimi daha iyi hissetmemi sağlıyor" (Hochschild, 1990: 121). Çalışmadan anlaşılacağı üzere, yüzeysel davranış sergileme ile hissedilen ve gösterilen duygular arasındaki tezatlık açık bir şekilde göz önüne serilmiştir.

Brotheridge ve Grandey; yüzeysel davranışın dikkat çekici bir sonucuna odaklanmışlardır. İşgören, yüzeysel bir davranış sergilerken içinde bulunduğu sahte durum onda stres ve gerçek hislerini aktaramamasından dolayı psikolojik bir durum yaratacağından dolayı o an için aksi bir durum sergilemesine neden olabilmektedir. Bu durum bireyin zamanla kendi gerçek duygularından kopacağını ve kendini kişiliksiz olarak görebileceğini göstermiştir. İşgörende oluşacak olan bu değişiklik zamanla müşteri tarafından istenmeyen bir durum olarak algılanabileceğini ve işgörenin zamanla tükenmişlik yaşamasına sebep olacağı belirtilmiştir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22-23).

2.3.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış, işgörenin göstermesi gereken duyguları işinin gerektirdiği gibi yansıtılabilmek adına kendi hissettiği duyguları değiştirme süreci olarak tanımlanabilir. Derinlemesine davranış, "hissedilen duygu ya da düşüncenin niteliğini değiştirmeye çalışma eylemidir"(Hochschild, 1979: 561).

Derinlemesine davranış, örgüt tarafından istenilen davranışların gösterilmesi için bireyin kendi duygu ve düşüncelerini kontrol etme süreci olarak da tanımlanabilir. Derinlemesine davranış; duygusal bakımdan karmaşıklığı gidermede ve örgüt bakımından daha etkili bir

performans sergilemede çok önemli bir kavramdır. Derinlemesine davranış, daha az kişilik kaybı ve tükenmişlik sağlayacağından kişisel başarıyı artırmada önemli bir role sahiptir. Örnek verilecek olursa; derinlemesine davranış sergilendiği zaman müşteriden alınan olumlu sonuçlar işgörenin performansının artmasına büyük etki sağlayacaktır (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22).

Duygusal emeğin sergilendiği başlıca işlerin belirli özellikleri vardır. Duygusal emek özellikle insanlarla temas gerektiren işlerde ön plana çıkmaktadır. Örneğin, bir anaokulu öğretmeninin çok yaramaz olan bir öğrencisine duyduğu kızgınlık duygusunun farkına vararak, işini en iyi bir şekilde yapmak adına hissettiği bu duyguyu olumlu duygularla değiştirmeye çalışması derinden rol yapmaya en iyi örnektir (Başbuğ, 2010: 256).

İnsanlarla birebir iletişim gerektiren hizmet sektöründe çalışan birey, rol yapmaya çalıştığı duyguyu, daha önce yaşadığı veya hafızasındaki başka bir duyguyla örtüştürerek yaşayabilir. Örneğin, işgörenin iş yerinde tartışma yaşadığı bir arkadaşına karşı hissetmiş olduğu olumsuz duyguları, devamlı bir şekilde yaşamamak adına kendisini telkin edip fiziksel olarak rahatlatarak olumsuz düşüncelerini olumlu düşüncelerle değiştirir (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 946-947).

2.3.3. Samimi Davranış

Ashforth ve Humprey; yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmanın yanı sıra, çalışanların örgüt içinde çalışmalarını gerçekleştirirken gerçekten hissettikleri duygular ile hareket edebileceklerini ileri sürerek üçüncü bir boyut olan “samimi davranış” literatüre kazandırmışlardır. Bu davranıştan hareketle işgörenlerin daha az duygusal emek harcadıklarını ve böylece tükenmişlik yaşama olasılıklarının en aza indiğini açıklamışlardır (Yücebalkan ve Karasakal, 2016: 189).

Gerçekte hissedilen ile gösterilmesi gereken davranış arasındaki farklılık, çalışanı bir seçim yapmaya yöneltmektedir. Derinlemesine rol yapmak, yüzeysel rol yapmak veya samimi davranış türlerinden birini seçmek durumundadır. Samimi davranış, işgörenlerin hissettikleriyle göstermek zorunda oldukları duyguların paralellik göstermesi durumudur. Gerçekte hissedilen duygular, müşterilere yansıtılacağından dolayı işgören için çaba sarfetmeyi gerektirmeyen bir durum olarak gözükse bile, duyguların kullanımı örgüt tarafından iş gerekliliklerinden biri olarak kabul edildiği için, duyguların işin bir parçası olarak görülmesi bu davranış türünü de duygusal emek sürecine dahil etmek gerekliliğini doğurmaktadır (Özkan, 2013: 70).

Her üç boyutu içeren çalışmayı ilk olarak 2004 yılında Glomb ve Tews ve 2005 yılında ise Diefendorff, Croyle ve Gosserand yapmışlardır. Sanayi işleriyle uğraşan işletmeler ile beş farklı örnekle çalışma yapmışlardır. İlk olarak Diefendorff, çalışanların duygusal emeklerini ölçmüş; yüzeysel, derinlemesine ve samimi olarak davranışların ayrı ayrı boyutlar olduğunu destekleyici sonuçlar bulmuştur. İşgörenlerin, samimi davranış sergiledikleri ortaya çıkmış, bundan yola çıkarak Diefendorff en yaygın olarak samimi davranışın olduğunu ileri sürmüştür. Glomb ve Tews ise sahte, bastırılmış ve samimi olmak üzere üç davranışın olduğunu tespit etmişlerdir. Samimi olan davranışın kimi zaman örgüt tarafından istenilen durumla benzerlik gösterdiğini tespit etmişlerdir (Humphrey vd., 2015: 749-750).

2.4. Duygusal Emek Yaklaşımları

Hochschild Yaklaşımı, Ashforth ile Humprey Yaklaşımı, Morris ile Feldman Yaklaşımı ve Grandey Yaklaşımı olarak dört temel yaklaşım açıklanacaktır.

2.4.1. Hochschild Yaklaşımı

Duygusal emek kavramı; İlk olarak 1979-1983 yılları arasında Arlie Russell Hochschild tarafından kullanılmıştır. Hochschild'in 1983 yılında "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" isimli kitabında, havayolunda verilen hosteslik eğitimine katılarak, hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Çalışmasında, iş gereği sergilenmesi gereken duyguların kurumsal olarak istenilen tutumları doğurduğuna dikkat çekmiştir. Bundan yola çıkarak duygusal emeği; "başkaları tarafından gözlemlenebilecek yüz ve beden hareketlerini oluşturmak için duyguların yönetilmesi biçimidir" şeklinde tanımlamıştır. Hochschild'e göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin işleri gereği duygusal tepkiler geliştirmeleri kaçınılmaz bir durumdur. Örneğin; ameliyat hemşirelerinin hastalara ve hasta yakınlarına moral vermesi açısından güler yüzlü ve pozitif görünmesi ya da cenaze işleriyle uğraşan bireyin işinin gereğinden dolayı ciddi ve üzgün bir ifadeyle görünmesi gibi.

Hochschild, duygusal emeği fiziksel emeğe çok benzetmektedir, müşterilerle birebir etkileşim halinde olmayı gerektiren işlerde ya da hizmet işlerinde emeğin para karşılığı satılan bir kavram olduğunu, normal şartlarda özel bir durum olan duygusal gösterimin bu sektörlerde mesleki bir gereklilik kabul edildiğinin altını çizmiştir.

Hochschild; hosteslerle yaptığı çalışmada, yolcuların bazen hoş olmayan tavır sergilediklerini ve böyle durumlarda hosteslerin hissettikleri öfke ve kızgınlığın yönetim

tarafından önemsenmediğini, sorun olarak görülmediğini ve ele alınan tek olgunun müşterinin sergilediği davranış olmadığını aksine hosteslerin duygularını yönetmedeki başarısının esas alındığı yönünde olmuştur (Hochschild, 1983: 113).

Hochschild, duygusal emek kavramının ne olduğu üzerinde çalışırken bir yandan da duygusal emek gerektiren işlerin ayrımı üzerinde durmuştur. Üç sınıflandırma ortaya çıkmıştır:

- Bireylerle ses ya da görüntü yoluyla iletişim içinde olma zorunluluğu,
- İşverenin fiziksel gücü olduğu kadar duygusal aktivitelere de kontrol uygulaması,
- Çalışanın, müşterilere karşı bir duygu yaratmasıdır.

Bu şartların sağlandığı meslek gruplarının duygusal emek gösterimlerinin mecburi olduğunu belirtmiştir. Hochschild' in araştırmasına göre bu şartları sağlayan meslek grupları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Hochschild, 2003: 244-245).

- Uzmanlık gerektiren ve teknik işlerde çalışanlar (doktor gibi)
- Yönetici ve işletmeciler
- Satış temsilcileri
- Büro işlerinde çalışanlar
- Hizmet çalışanları (temizlikçi, garsonlar ve kuaförler gibi).

2.4.2. Ashforth ve Humprey'in Yaklaşımı

Ashforth ve Humprey yaklaşımında esas olan duygular değil davranışın kendisidir. Bu yaklaşıma göre duygusal emek; müşterilere hizmet edildiği süreç içinde örgüt çalışanın duygularını örgüt beklentisine göre değil kendi istediği şekle göre yansıtmasıdır. Bu yaklaşımı, Hochschild yaklaşımından ayıran en önemli özellik bu farklılıktır. Duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel ve derinlemesine davranış türlerine üçüncü bir tür olan "samimi davranış" da bu yaklaşımdan sonra eklenmiştir. Bu yaklaşım ile ilk defa, duygusal emeğin sadece olumsuz sonuçlar doğurmadığı aynı zamanda olumlu sonuçlarının da olduğu belirtilmiştir (Saltık ve Asanakutlu, 2016: 112).

Ashforth ve Humprey, müşterilerle örgütün arayüzünde bulunan çalışanın önemini vurgulamıştır. Müşterilerin çoğunluk olarak aldıkları hizmetin kalitesini, bu kaliteyi sergileyen çalışanın davranışlarıyla eşleştirdiğini öne sürmüştür. Hizmet sektöründe çoğunlukla işgören ile müşteri diyalog halindedir, yönetim ise hizmet verilen işin uygun

ortamda gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit etmek adına gerekli bir takım düzenlemeler yapar ancak bu gibi örgütlerde müşteri ile işgörenin bağımlılık içinde olması sebebiyle bu düzenlemeler işgören ve müşteri arasındaki etkileşim tarafından belirlenmektedir. Hizmet sektöründe, müşterinin ön planda olması sebebiyle ortaya bir belirsizlik durumu çıkmaktadır ve bu tür müşteri- işgören karşılaşmaları diğer sektörlere oranla acil ve dinamik bir niteliğe sahiptir. Hizmet sektörün elle tutulamayan özelliğinden dolayı müşterilerin kalite değerlendirmesi yapması da güçleşir. Bahsedilen bu özellikler hizmetin yapıldığı sırada işgören tarafından vurgulanır, müşterilerde hem kalite hem de hizmet yönünden işyerini güçlü bir şekilde etkileyerek döngüye katkıda bulunur (Yürür ve Ünlü, 2010: 84-85).

Ashforth ve Humphrey, aynı zamanda duygusal emek gösterilirken gerekli olan çabanın üzerine de çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Yüzeysel ve derinlemesine davranış sergileyen bireyin çaba sarf etmesi gerekebilir fakat bazı durumlarda bireyin samimi duygular ifade edebileceğini ve çaba sarf etmesine gerek kalmadan duygusal emeği gerçekleştirebileceğini savunmuşlardır. Böylelikle işgörenin daha az stres yaşayacağını ve içinde olduğu durumdan olumsuz etkilenmeyeceğini savunmuşlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 95).

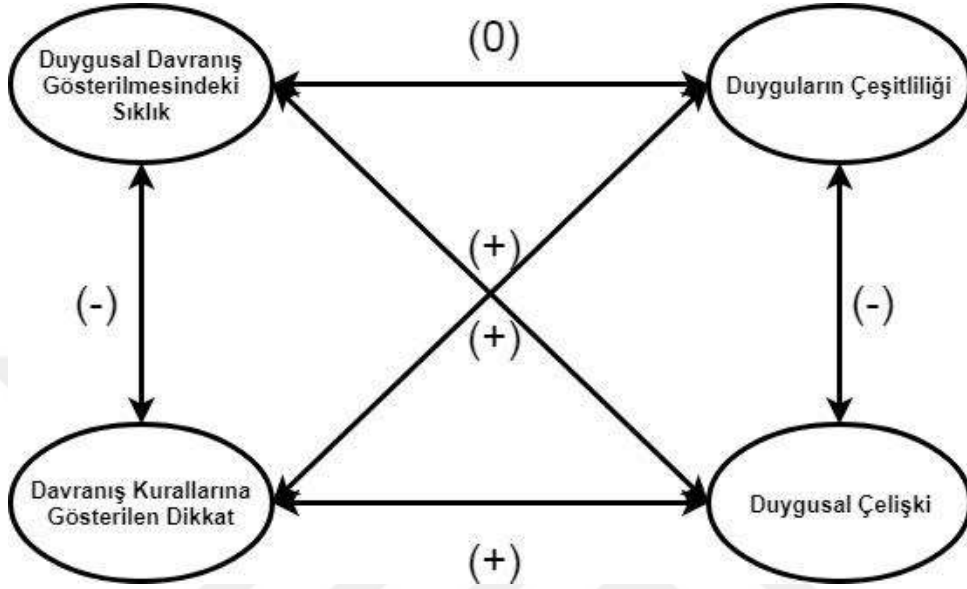
Ashforth ve Humphrey'in, duygusal emek çalışmalarına yaptıkları diğer önemli katkı ise duyguların içsel olarak yaşanmasından çok ifade edilmiş biçimine odaklanmış olmalarıdır. Bu nedenden dolayı yüzeysel ve derinlemesine davranış sergileme üzerine yoğunlaşmış olsalar bile bu süreçlerin daha çok doğurduğu sonuçlara odaklanmış olmalarıdır. Araştırmaya göre, yüzeysel ve derinlemesine davranış sergileme süreçleri sadece istenilen duyguların ifade edilmiş biçimine odaklanırken, duyguların sergilenmesi açısından müşterilere nasıl görüldüğünü ve gösterdikleri çabanın müşteri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu göz ardı etmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993: 95).

2.4.3. Morris ve Feldman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre duygusal emek, kişiler arasındaki etkileşim esnasında örgütsel olarak gereken duyguları gösterebilmek adına gerekli olan çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlanmıştır. Ashforth ve Humphrey'in görüşlerini benimseyen Morris ve Feldman duygusal emek kavramında çabanın rolünü benimsemişlerdir. Çalışan ile örgüt arasında duyguları gösterim bakımından bir uyumsuzluk gerçekleşse bile çalışanın hissettiği duyguların örgütün istediği şekilde ifade etmesini sağlamak adına belirli bir ölçüde çabaya ihtiyaç duyulacağını ortaya koymuşlardır. Bireyin duygularını yönetebilme kabiliyetleri olmasına karşın herhangi bir duygusal durum sergileyecekleri anda en azından bir defaya

mahsus çevresel faktörleri dikkate almaları gerektiğini savunmuşlardır (Morris ve Feldman, 1996: 986-987).

Şekil 2.2. Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişki



Kaynak: Morris ve Feldman, 1996, s 993.

Şekil 2.2.'ye göre duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık ile belirlenen davranış kurallarına gösterilen dikkat boyutları arasında negatif ve aynı şekilde yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği boyutu ile duygusal çelişki arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık ile duygusal çelişki arasında, yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği ile belirlenen duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat arasında ve duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat ile duygusal çelişki arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık ile yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

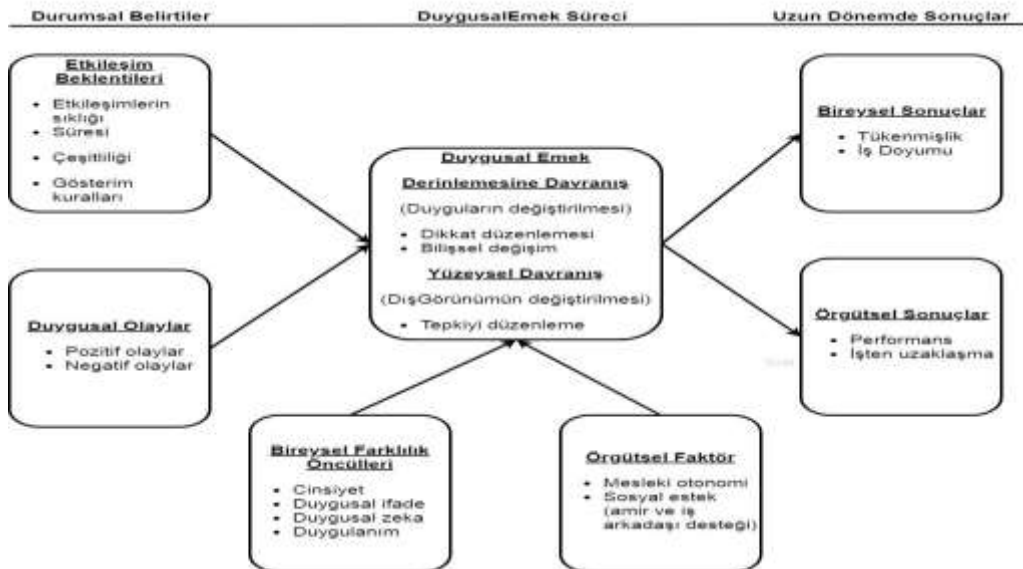
2.4.4. Grandey'in Yaklaşımı

Grandey, üç yaklaşımı da benimsemiş ve bu yaklaşımlara kendi yorumunu da katarak geliştirdiği yaklaşımında, duygusal emeği “Duygu Ayarı” kavramı ile ilişkilendirmiş ve örgüt hedeflerine ulaşmasına hizmet etmek üzere duyguların ve davranışların düzenlenmesi süreci olarak tanımlamıştır.

Grandey, kendisinden önceki duygusal emek çalışmalarını bir bütün olarak değerlendirmiş ve ortak bir sonuç elde etmeye uğraşmıştır. Bu bağlamda duygusal emeği, çalışanların örgütün istediği davranışları sergilemek üzere, duygu ifadelerini düzenleme çabası olarak ifade etmiştir (Saltık ve Asunakutlu, 2016: 109-110).

Grandey, duygusal emeğin alt boyutlarını birer örnek çerçevesinde açıklamaya çalışmıştır. Yüzeysel rol yapmaya: Bir öğretmen kişisel sebeplerden dolayı olumsuz ruh halinde olduğu sırada yaramaz bir öğrencisiyle iletişim halindeyken yüzüne sahte bir mutlu tavır takınması gibi. Örnekte görüldüğü üzere; kişi iç duygularını bastırıldığından ve gerçek duygularını yansıtamadığından dolayı kendi içinde oluşacak olan psikolojik gerilimin kişide tükenmişlik ve depresyon yaratacağını öne sürmüştür. Derinden rol yapmaya: Çalışanın etkileşim içinde bulunduğu kişilerce anlaşılmayacak şekilde duygu değişimini adeta bir aktör gibi gerçekle birebir örtüşecek biçimde sergileme durumudur. Bir öğretmenin kendisini zorlayan yaramaz bir öğrenci yerine koyup, ona göre ilgili davranma hali gibi. Derinden rol yapma ile yüzeysel rol yapma arasındaki fark; yüzeysel rol yapma işini kaybetmemek uğruna yapılır, derinden rol yapma ise örgüt beklentilerine cevap vermek ve karşıdaki kişinin tatminini sağlamaktır. Yüzeysel rol yapmada sergilenen duygu karşıdaki kişi tarafından anlaşılırken, derinden rol yapmada hissedilmemektedir. Doğal duygularda ise çalışan kişinin herhangi bir role bürünmesine gerek kalmadan hissedilen duyguları olduğu gibi sergilemesi söz konusu olmaktadır. Bir öğretmenin, yaralanan öğrencisine karşı göstermiş olduğu şefkat ve ilgi hali gibi (Biçkes vd., 2014: 100).

Şekil 2.3. Grandey'in Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Grandey, 2000, s 101

Şekil 2.3.'de verilen Grandey'in duygusal emek modeli içinde yer alan ve duygusal emeği etkileyen durumsal, bireysel ve örgütsel faktörler ile duygusal emeğin sonuçları bulunmaktadır. Duygusal emeğin durumsal öncülleri arasında etkileşim beklentileri (sıklık, süre, çeşitlilik, gösterim kuralları) ve duygusal olaylar (pozitif olaylar ve negatif olaylar) yer almaktadır. Bireysel farklılık öncülleri ise; cinsiyet, ifade, duygusal zeka ve duygulanmadır. Örgütsel faktörler ise, mesleki otonomi, yönetici desteği ve çalışma arkadaşlarının desteği öğelerini içermektedir. Son olarak Grandey, duygusal emeğin sonuçlarının tükenmişlik, iş doyumunu, mesleki performans ve geri çekilme davranışları olduğunu ifade etmiştir.

2.5. Duygusal Emeğin Öncülleri

1979 yılında ilk olarak çalışmaya başlanıldığı günden bugüne kadar duygusal emeğin etkilendiği birçok faktörün varlığı tespit edilmiştir. Genel olarak yapılmış olan çalışmalar doğrultusunda, duygusal emeği etkileyen öncüller, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak gruplandırıldığı görülmektedir.

2.5.1. Bireysel Faktörler

2.5.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet farklılığının kişilerin duygu ve davranışlarını belirleyen önemli bir unsur olmasından dolayı, kadın ve erkek davranışlarıyla ilgili toplumun beklentisi de farklılaşmaktadır. Bu beklentiden dolayı bireyler kendi benliklerini oluştururken farklı farklı duygu yönetimine bürünürler (Kızarılıklı, 2014: 28).

Kadınların ve erkeklerin gösterdikleri duyguları birbirinden farklıdır. Her iki cinsinde toplum tarafından kendilerine biçilen rolleri destekleyecek biçimde duygularını gösterdikleri belirtilmiştir. Bu açıdan bakıldığında kişilerin olduğundan farklı duygulara sahipmiş gibi görünmelerine gerek kalmadan, hissettikleri duygularını sergilemeleri beklenir. İş yaşamına baktığımız zaman, kadınlar erkeklere oranla duygularını daha çok kullanır. Erkekler genellikle kendi iç duygularını yaşayıp o duyguları sergiler. Kadınlar duygularını yönetme ve verimli kullanmak açısından erkeklere oranla daha başarılıdır. Bu özellikler dikkate alındığında duygusal emek gerektiren işlerde daha çok kadınların tercih edilmesi olağandışı görülmemektedir (Oğuz, 2000: 93).

Duygusal emek üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, kadınların erkeklere oranla daha çok duygularını belli ettikleri gözlemlenmiştir. Kadınların erkeklere oranla daha çok cana yakın davranması beklenir. Örneğin, kadın mağaza tezgahçıları erkek mağaza

tezgahtarlarıyla kıyaslandığında, müşterilere karşı daha pozitif ve daha güler yüzlü olduğu belirtilmiştir. Kadınların üç nedenden dolayı daha duygusal oldukları söylenilebilir. Birincisi, kadınlar erkeklere oranla daha samimi ve daha sosyaldir. İkincisi, Kadınlar duygularını gizleme ve sergileme konusunda erkeklere oranla daha yeteneklidir. Üçüncüsü ise, sosyal bir varlık olduklarından dolayı kadınlar erkeklere oranla daha pozitif duygu sergileyebilir (Morris ve Feldman, 1996: 997).

2.5.1.2. Yaş

İnsanlar; yaşları ilerledikçe zamanın değerini daha iyi anlarlar, zamanı sınırlı olarak algılarlar ve bundan dolayı duygusal doyuma ulaşmada motive olmaları daha hızlı olur. İnsanlar yaş aldıkça, pozitif olan davranışlarını artırmak ve negatif olan duygularını azaltmak isterler. Yapılan çalışmalar, yaş almış insanların genç insanlara oranla kendi duygularını daha iyi anladıklarını ve duygularını daha iyi yönettiklerini göstermiştir. Orta ve yaşlı kişiler genel olarak genç kişilere göre duygularını daha iyi dengeler ve yansıtır. Yaş almış bireyler, genç bireylere oranla duygularını kontrol ederken iyimserlik kavramını daha etkili kullanırlar (Hur vd., 2014: 738).

Duygu odaklı yaklaşımlar, yaş almış bireyler tarafından stresli durumlarda veya duygu kaynaklı sorunlarda çözüme ulaşmada daha çok tercih edilmiştir. Yaş ve tecrübesi artan bireyler, duygularını sergilemeden önce duygularını etkin bir şekilde yönetirler. Planlanmış olan duygu yönetimi derinlemesine davranışa yakınken, anlık gelişen duygu yönetimi ise yüzeysel davranışa daha yakındır (Hur vd., 2014: 739).

2.5.1.3. Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama kavramı, bireylerin davranış sergilerken dış dünyanın durumuna göre kendilerini ayarlamaları ve o şarta göre davranmalarını ifade eder. Bazı bireylerin, içinde bulunduğu çevrenin koşullarına göre davranışlarını değiştirme ve ortamdaki diğer insanların genel hal ve hareketlerine uygun davranma yönünde bir eğilime sahip oldukları tespit edilmiştir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, dış çevreye karşı daha duyarlı olduklarını için farklı durumlarda farklı davranabilirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise durum şartlarına aldırmandan oldukları gibi davranma eğilimindedirler. Bu kişiler dış dünyadan düşük seviyede etkilendikleri için ortaya koydukları davranışları genel olarak birbiriyle tutarlıdır.

İşgörenlerin hangi duygusal emeği sergileyecekleri hususunda kendini uyarılma önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Kendini uyarılma seviyesi yüksek olan işgörenlerin daha çok yüzeysel davranış sergiledikleri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Genel olarak duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun tükenmişlik düzeyini arttırdığı öne sürülmüştür. Kendini uyarılma seviyeleri yüksek olan bireyler yüzeysel davranış sergiliyor olmalarına karşın tükenmişlik düzeylerinin düşük olması ise tam olarak açıklanamayan bir durumdur. Kendini uyarılma düzeyi ile duygusal emek ilişkisini net bir şekilde ortaya koyacak olan çalışmalara ihtiyaç artmaya devam etmektedir (Köksel, 2009: 23-24).

2.5.1.4. Duygusal Zeka

Duygusal zeka kavramı literatürde ilk defa Mayer Salovey (1990) tarafından kullanılmıştır. Duygusal zeka, kişinin kendisinin ve çevresindeki başka kişilerin duygularını gözlemleyerek, duygu ile düşünceleri birleştirmek, kendini daha iyi ifade etmek, duyguları daha iyi anlamak ve duyguları daha iyi kontrol etme yeteneği olarak açıklanmaktadır. Duygusal zekanın kapsamını, bireyin kendi duygularını iyi bilmesi, kendini daha rahat tanımlayabilmesi, duygularını gerektiği zaman kontrol altında tutabilmesi, olumsuz olan duygularla başa çıkabilmesi, en iyi performansı sergileyebilmek adına kendini motive etmesi, empati yolu ile başka bireylerin duygularını hissetmesi oluşturmaktadır (Somuncuoğlu, 2005: 271-272).

“Bazı insanlar okulda, kariyer geliştirme ortamlarında başarısız olurken neden hayat şartlarında başarılı olabilmektedir?” Bu soru insanların “başarı” kavramını yeniden gözden geçirmesine neden olmuştur. Araştırmacıları, insanlarda olan duyguları anlamaya ve onları çözümlenmeye yöneltmiş ve böylece “duygusal zeka” kavramı gündeme gelmiştir. Araştırmalar, bireyin hayatta daha mutlu olması ve başarılı olmasında, zekanın etkisinin düşünülenden daha az olduğunu vurgulamıştır. Bunun ne büyük sebebi, düşünme kavramının zeka ile sınırlı olduğu ve insanlarda oluşan istek ve motivasyon duygusal zekanın birer sonucu olmasıdır. Duygusal zekaya sahip bireyler, okulda veya okul dışında öğrenmeye ve başarılı olmaya her zaman hazırdır. Böylelikle motive olmak için gerekli olan heyecan, merak gibi pozitif duygular insanları hedeflerine daha çabuk ulaştırır (Erdoğan, 2008: 65).

Duygusal zekayı oluşturan başlıca dört yetenek vardır. Duyguları algılama, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetme kavramlarıdır.

- **Duyguları Algılama:** Bireyin kendi ruh halinin ve düşüncelerinin farkında olması durumudur. Bireyin hayatı boyunca karşılaştığı kişiler ve imkanlara ne şekilde cevap vermesi gerektiğini bilmesi için önemli olan ilk şart kendi duygularının farkında

olmasıdır. Duyguları algılamada yeterli olan bireyler, sahip olduğu yeteneklerin farkında olduğundan dolayı her zaman kendinden emin bir tavır sergileyip nerede ve neden bulduklarının bilincindedirler (Doğan ve Demirel, 2014: 214).

- **Duyguları Kullanma:** Duygular, duygusal zekanın en önemli unsurudur. Bireyler kendi duygularının farkında olup onları doğru bir şekilde kullanmayı öğrendiği zaman olumsuz durumlarda bile olumlu düşünme tarzlarını koruyup, çatışmaları en aza indirmektedir. Duyguların uyuma yönelik olma ve güdüleyici olmak gibi özellikleri vardır, bu özelliklerin yanı sıra kişilerle olan ilişkilerin ne sonuç yaratacağı hususunda da bireyde önsezi oluşturarak duruma yönelik karşılık verilmesini sağlar (Demir, 2010: 202).
- **Duyguları Anlama:** Bireyin kendi duygularının farkında olması, kuvvetli ve zayıf yönlerini bilmesi durumudur. Duygularını yüksek derecede anlayan yöneticiler, çalışma arkadaşlarını doğrudan etkileyeceklerinin farkındadırlar. Kendilerini yeterince anladıkları için, başarılı olmaları düşük olan işlere girişmezler (Erdoğan, 2008: 65).
- **Duyguları Yönetme:** Bireyin sahip olduğu duygu ve düşünceleri kontrol altına alabilmesi yeteneğidir. Burada önemli olan, duyguları bastırmak veya duyguların peşinden gitmek değildir, amaç duyguları dengede tutmaktır. Her duygunun kendine özel bir amacı ve önemi vardır. Duygular fazla bastırıldığında donukluk ve uzaklık yaratabilirken, kontrol edilemediği durumlarda ise aşırı ısrarlı bir hal alabilir. Örneğin; duygularını kontrol altına alamayan bir yönetici çalışma arkadaşlarının kötü bir performansı karşısında onlara kötü davranıp bağırabilir. Duygularını kontrol altına alan bir yönetici ise, çalışanların kötü performansı altında yatan nedenleri araştırıp bir çözüm yolu bulmaya çalışır (Doğan ve Demiral, 2007: 215).

2.5.1.5. Duygulanım

İnsanın yaşamında gerçekleşen her bir olay veya karşılaşma, insanın kendisine özel mahremiyetidir. Her bir karşılaşmanın etkisi birbirinden farklı olduğu için duygulanımın belirli bir tanımı yoktur. Kısacası duygulanımlar, bir beden başka bir bedenle karşılaşması sonucu bedenlerde oluşacak olan değişimdir. Örneğin; güneşin muma olan etkisi ile kile olan etkisi birbirinden tamamen farklıdır. Güneşi gören mum erirken, kil ise sertleşir, dolayısıyla duygulanımların bireyden bireye değişkenlik gösteren bir olgu olduğu söylenilebilir (Türkgeldi, 2016: 103).

2.5.1.6. Empati

Birey, hayatının her döneminde başkalarıyla iletişim kurmak zorundadır. Bireylerin kurdukları ilişkilerde başarılı olabilmesi kendisini ve karşısındakini anlayabilmesine bağlıdır. Bireylerin hayatları boyunca diğer bireylerin duygu ve düşüncelerine saygılı ve hoşgörülü olmayı öğrenmeleri demokratik olmaları açısından oldukça önemlidir. Sağlıklı ilişkiler kuramayan bireyler, iletişim yoksunluğu ve iletişim kopukluğu yaşarlar. Sağlıklı iletişim kuran, karşısındakini olduğu gibi anlayabilen, kendini tam olarak ifade edebilen bireyler çoğunlukla çevresi tarafından aranan ve sevilen kişi olarak nitelendirilirler. Empati kurma yeteneği günlük hayatın hemen her alanında insanları birbirlerine yaklaştırmakta ve aralarında gelişen iletişimi kolaylaştırma özelliğine sahiptir. Bireyler kendileriyle empati kurulduğunda, anlaşıldıklarını ve kendilerine önem verildiğini hissederler. Başka insanlar tarafından anlaşılma ve önemsenme bireyi rahatlatır ve kendisine güvenmesini sağlar. Empati yeteneği yüksek olan bireyler; hayat dolu, hoşgörülü, kendisiyle barışık ve olumlu ruhsal gelişime sahip bireylerdir (Yüksel, 2004: 343).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler kapsamı altında duygusal davranış kuralları, otonomi, sosyal destek, iş rutinliği ve örgütsel iletişim kavramları yer almaktadır.

2.5.2.1. Otonomi (Özerklik)

Otonomi, işgörenlerin görevlerini yerine getirirken, kendini özgür, bağımsız ve yetkiyle donatılmış hissetmesidir. Otonomi, işgörenlerin görevlerini yerine getirirken örgüt tarafından istenilen davranışları kendi davranış şekline göre uyarlayabilme yeteneği olarak da görülebilir. İşgörenlerin iş yerlerinde kendini ifade etmedeki özgürlük, görevlerini yerine getirmedeki bağımsızlık duygusu işgörenin kendi duygularını rahatça sergilemelerine imkan sağlamakta ve örgüt tarafından talep edilen davranışları sergilemek için kendi duygularını değiştirmek zorunda kalmamalarıdır (Morris ve Feldman, 1996: 999).

Bir işgörenin görevini yerine getirirken bağımsız olmasını ifade eden otonomi kavramı duygusal emek açısından incelendiği zaman, önemli olanın işgörenlerin iletişim içinde bulunduğu bireylere karşı sergiledikleri duygular ve bununla birlikte onların üzerinde bırakacakları etki olduğu söylenebilir. Zira burada otonomi, işgörenlerin örgütün davranış kurallarını kendilerine özel bir şekilde uyarlayabilme özgürlüğüdür (Oğuz ve Özkul, 2016: 135-136).

Otonomi, duygusal emek açısından incelendiğinde işgörene işiyle alakalı ne kadar yüksek otonomi verilirse derinlemesine ya da yüzeysel rol yapma serbestliği de o kadar fazla olur. Grandey, Fisk ve Steiner'in yaptıkları çalışmada, işleriyle alakalı yüksek otonomi verilen işgörenler daha az duygusal tükenme yaşarlar. İşgörenlerin duygusal davranışlarının işyeri tarafından sert kurallara bağlı olduğu durumlarda, duygusal emeğin olumsuz sonuçları güçlenir, işgörenlere belli düzeyde kendi duygusal davranışları üzerinde kontrol sahibi olma özgürlüğünün verildiği durumlarda ise söz konusu duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının zayıfladığı sonucu söz konusu olmuştur (Altın vd., 2013: 52).

2.5.2.2. Sosyal Destek

Bireyin çevresinden sosyal destek alması, sıkıntılarını başkalarıyla paylaşabilmesini konuyu daha farklı yaklaşımlardan görebilmesi açısından ve iş stresiyle başa çıkması açısından oldukça yararlı bir yöntemdir. İşgörenlerin, özellikle iş ortamında kendilerini strese sokan konular hakkında bilgi sahibi olan diğer işletme çalışanlarından alacakları sosyal desteğin duygusal emeğin negatif sonuçlarını azaltmada yardımcı olacağı ileri sürülmüştür (Oğuz, 2000: 96).

Sosyal destek; bireyin yaşamı boyunca karşısına çıkan ve çıkabilecek olan sorunlarla karşılaşmasında ve başa çıkabilmesinde etkili bir yöntemdir. Sosyal destek hayatın olumsuz koşullarına karşı bireyi koruyan önemli bir destektir. Bireyin hayatında pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireyin karşılaşılabileceği sorunların çözümünde sosyal destek alabileceği kişiler aile, kurum içindeki arkadaşları ve çevresinde olan saygı duyduğu kişiler olarak sıralanabilir. 1970'li yılların başından itibaren stresin insanlara olan zararlı etkileri fark edilmeye başlanmış ve sosyal desteğin önemi artmaya başlamıştır. Sosyal destek içeren çalışmaların sayısı artmaya başlamıştır. Bireyin yaşadığı stres sıklığının azalmasının yanında sosyal desteğin bireyin ruh hali üzerine de direkt etkisi vardır (Demirel ve Yücel, 2017: 312).

Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütten gördüğü desteğe karşılık verme zorunluluğu hissetmesine sebep olur. Karşılıklı ilişki kuralı gereği; örgüt, çalışanın lehine bir faaliyet gösterdiği zaman çalışan bu iyiliğe karşılık vermek için örgütün amaçları doğrultusunda daha iyi hizmet vermeye gayret eder. Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık pozitif ilişkilidir (Hur vd., 2013: 109).

2.5.2.3. Örgütsel İletişim

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen gruplar ve örgütler için iletişim kurmak hayati bir öneme sahiptir. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken iletişim sağlayan öge, örgütsel iletişimdir. İletişimin doğru ve sağlam olduğu örgütlerde, örgütlerin amaçlarının doğru olarak anlaşılması örgüt çalışanlarının bu ortak amaçları gerçekleştirebilmek adına işbirliği içinde davranma eğiliminde olmaları beklenilmektedir (Dursun, 2006: 119-120).

Ülkemizde Öz (2007) tarafından yapılan bir araştırmada; işgörenler duygusal davranış kurallarını iyi anladıkça, yüzeysel veya derinlemesine davranarak örgüte uyum sağlamaktadır. Örgüt kurallarına gerçek duygularını saklayarak uyan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri artarken, derinlemesine davranan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Örnekten görüldüğü üzere, örgüt içindeki iletişim ne kadar sağlam olursa işgörenin derinlemesine davranış sergilemesi de o derecede artmaktadır. Derinlemesine davranan birey daha az duygusal emek sarf etmekte olduğundan psikolojisi kolay bozulmaz (Eroğlu, 2010: 30-31).

2.5.2.4. İş Rutinliği

Bazı meslek gruplarında yapılan işin her zaman aynı nitelikte olması ve her daim tekrar edilmesi, örgüt tarafından her adımının belirlenmesine olanak sağlamaktadır. İşgörenin bu sürece müdahalesi ise yoktur. Önceden belirlenmiş görevler için duygusal davranış kurallarının örgüt tarafından belirlenmesi daha kolaydır. Sergilenmesi gereken duygular neredeyse tamamı kurullarla sınırlandırılmıştır (Eroğlu, 2010: 23).

İş rutinliği bakımından hizmet sektöründeki meslekler çok değişkendir. Özellikle fastfood ve restoranlardaki satış elemanları rutin mesleklerin en önde gelenleridir. Bu mesleklerde çalışanların sergileyeceği duygusal emek, genel olarak yazılı kurullarla belirlenmiştir. İş rutinliğinin duygusal gösterim sıklığı ile pozitif ilişkili olduğu fakat sarf edilen dikkat ile negatif ilişkili olduğu öne sürülmüştür. Bu görüşün iki sebebi vardır. Birincisi, rutin hizmet sektörü mesleklerinde en önemli husus, müşteri ile iletişimin hızlı olmasıdır. İkincisi ise gereğinden fazla duygu paylaşımı, standart çalışma kurallarını bozarak sarf edilen iş performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 998).

2.6. Duygusal Emeğin Sonuçları

Duygusal emeğin işgöreni ve örgütü ilgilendiren olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Bireysel performans artışı, öz-yeterlilik artışı, finansal fayda, müşteri memnuniyeti, örgütsel performans artışı olumlu sonuç olarak sayılırken; öz-saygı yitimi, duygusal çelişki, işe bağlı stres, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik sendromu, iş doyumundaki düşüş ve işgören sağlığının bozulması ise olumsuz sonuç olarak sayılabilir.

2.6.1. Olumlu Sonuçlar

Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, duygusal emeğin sonuçlarının daha çok örgüt için olumlu, işgören için olumsuz sonuçlara sebep olduğu görülmektedir. Duygusal emeğin olumlu sonuçları ise genel olarak derinden davranışla alakalıdır (Grandey, 2000). Duygusal emeğin olumlu sonuçları iş performansının artması, müşteri memnuniyeti ve finansal fayda olarak açıklanacaktır.

2.6.1.1. İş Performansının Artması

Duygusal emeğin işgörenler açısından olumlu sonuçlarına bakıldığında, örgütte önceden belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiş olan davranış kurallarına göre nasıl davranacağını bilen işgörenin performansının artacağı ve örgütte kalıcı hale geleceği söylenilebilir. Duygusal davranış kuralları işgörenlerin görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerini kolaylaştırmakta; bu da işgörenlerin öz yeterlilik düzeyini yükseltmektedir (Oral ve Köse, 2011: 473).

İşgörenlerin, iş yerlerinde belirli davranış kuralları gereği davranışlarını işini daha başarılı bir şekilde yapmasına yardımcı olur, böylece işgörenlerin performansının arttığı söylenilebilir. Bu kurallar gereği davranan işgören karşılaştığı müşterilere karşı nasıl davranması gerektiği hakkında yaklaşımlar geliştirebilir (Köksel, 2009: 41).

2.6.1.2. Müşteri Memnuniyeti

Duygusal emeğin olumlu sonuçlarına örgüt açısından bakıldığında, en önemli sonucun müşteri memnuniyeti olduğu söylenilebilir. Müşteri memnuniyetiyle birlikte yüksek performans ve buna bağlı olarak gelir artışı yaşanması konunun önemini açıklamaktadır. Duygusal davranış kuralları müşterilerle olan ikili ilişkilere standart bir boyut kazandırmaktadır. Müşteri memnuniyeti örgütlerin en önem verdikleri rekabet araçlarından

biri olarak görülmüştür. Bu aracı iyi kullanabilen örgütler, rakiplerinden sıyrılarak müşteri tercihlerinde birinci sıraya oturabilir (Oğuz ve Özkul, 2016: 137).

Örgütün imajını yükseltmek, müşterilerle istenilen duyguları paylaşmak müşteri hizmetleri performansı için çok önemli sonuçlar yaratır. İşgörenler tarafından müşterilerle kurulan sağlıklı ilişkiler müşterilerin aldığı hizmet kalitesini değerlendirirken olumlu yaklaşmasına ve örgüte karşı olumlu tavır takınmasına neden olur (Özkan, 2013: 71).

2.6.1.3. Finansal Fayda

Duygusal emeğin finansal yönden yararı, müşterilere duygusal gösterim sergileyen işgörenlerin diğer işgörelere kıyasla daha çok tercih edilebilir olması ve bu duruma bağlı olarak daha yüksek ücret almalarıyla ilişkilidir. Bu durum, doktorlar için daha fazla hasta, avukatlar için daha fazla müvekkil anlamına gelmektedir (Eroğlu, 2011: 203).

2.6.2. Olumsuz Sonuçlar

Duyguların iş hayatında önemli bir yerinin olması örgüt tarafından işgörenlerin belli bir duygusal kalıba sokulması, her ne kadar örgüt açısından olumlu sonuçlar doğursa da çalışan tarafından ortaya çıkabilecek duygusal çelişki nedeniyle işgörenler olumsuz etkilenebilmektedir (Çelik ve Turunç, 2011: 227).

Wharton, örgütte tarafından sergilenmesi gereken duygusal emeğin baskı haline gelmesi durumunda işgörenlerin stres düzeylerinin artmasına sebep olabileceğini belirtmiştir. Bazı çalışmalarda duygusal emeğin örgütteki stresi artırdığı belirtilmektedir fakat bütün çalışmalarda ortak olan yön bütün işgörelerde duygusal emeğin olumsuz etkilerinin olmayabileceğidir. Duygusal emeğin olumsuz etkileri kişilerin bireysel özelliklerine bağlı olarak değişebilir (Oral ve Köse, 2011: 474-475).

Duygusal emeğin işgörenler üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilerin diğer bir önemli unsuru duygusal uyumsuzluktur. Duygusal uyumsuzluk; işgörenin sergilediği duygular ile hissettikleri duyguların birbirinden farklı olduğu zamanlarda ortaya çıkan bir durumdur. Duygusal uyumsuzluk, bireyde strese neden olan dolayısıyla duygusal tükenmişliğe yol açan çok önemli sebeplerden biridir. Bu durum bazı meslek gruplarında kendini daha net ortaya koymaktadır. Örneğin; borç tahsilatı yapmakla görevli bir kişi, borçlulara karşı içsel olarak acıma duygusu yaşarken, örgüt tarafından acımasız ve katı olmaları istenir. Böyle durumlarda işgörenlerin ikilik yaşamalarına sebep olur. Hissedilen duygularla gösterilmesi

gereken duygular farklılık gösterdiği için duygusal uyumsuzluk ortaya çıkmıştır (Güngör, 2009: 174).

Bireyler kimi zaman öfke, kızgınlık ve kırgınlık gibi olumsuz duygular yaşarlar. Bu gibi olumsuz duygu yaşayan bireyler sürekli olarak duygularını bastırırlarsa ruhsal olduğu kadar fiziksel olarak da sorun yaşamaya başlarlar. Howes ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada, işgörenin çalıştığı sırada sergilediği yüzeysel duygu gösterimi müşteriler ile arasındaki mesafeyi açar ve buna bağlı olarak müşterileri birer canlı değilde nesne olarak görme eğilimlerinin artacağı ortaya atılmıştır. Olumsuz duygularını sürekli saklama davranışı bireyin kendine karşı yabancılaşma hissedeceği sonucunu çıkarmaktadır (Özkan, 2013: 70).

İşgörenler kimi zaman örgütün belirlemiş olduğu kuralları tam olarak benimseyip ona uygun duygu sergileyip sanki kendi duygularıymış gibi kabullenip içselleştirirler. Bu durum kısa vadede çalışana olumlu olarak yansısı da uzun vadede yapılan hatalar kişiselleşmiş gibi algılanabilir ya da iş ile ilgili yapılan eleştiriler kişiliklere yapılmış gibi algılanabilir. İş gereği duygu sergilemeyen çalışan ise bir süre sonra kuralları benimseyememesinden dolayı işine yabancılaşma yaşayabilir. Sergilediği duygulara yabancılaşan işgören yine uzun vadede sahte duygu sergilemekten dolayı içsel olarak tükenmişlik yaşayabilir (Hochschild, 2003: 187).

Hochschild'e göre bireyin kendi duygularını ticari sebepler uğruna kullanması tatminsizliğe neden olacaktır. Grandey'e göre ise duygusal uyumsuzluk iş tatmini ile olumsuz yönlü ilişkilidir. Morris ve Feldman bu çalışmalarını, duygusal uyumsuzlukta ortaya çıkan bir azalmanın iş tatminini olumsuz yönde etkileyeceğini öne sürerek desteklemiştir (İplik vd., 2014: 177).

Hochschild'in uçuş mürettebatı üzerinde yapmış olduğu araştırmada, duygusal emeğin işgören üzerinde oluşturduğu olumsuz etki neticesinde aşırı alkol tüketimi, uyuşturucu kullanımı, işe gelmeme ya da cinsel sorunların ortaya çıktığı öne sürülmüştür (Pala, 2008: 41).

2.6.2.1. Tükenmişlik Sendromu

Kavram ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “başarısız olma, yıpranma ve içsel olarak tükenme durumu” şeklinde tanımlanmıştır. Tükenmişlik ilk ortaya atılmasından bugüne kadar üzerinde pek çok çalışma yapılmış bir kavramdır. Günümüzde tükenmişliğin

en yaygın tanımı, Maslach Tükenmişlik Ölçeği geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Tükenmişlik, işi gereğince duygularını yoğun bir şekilde yaşayan ve devamlı olarak müşterilerle iletişim halinde olan kişilerde görülen bitkinlik, yorgunluk, umutsuzluk yaşamlarının yapılan işe ve diğer insanlara karşı olumsuz olarak yansıtılmasıyla oluşan bir sendromdur (Ardıç ve Polatçı, 2008: 70).

Grandey'in yapmış olduğu çalışmalar sonucu, duygusal emek ile tükenmişlik arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu ve çalışanlarda duygusal emeğin tükenmişliğe yol açtığı öne sürülmüştür. Aynı zamanda yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla doğru, kişisel başarı hissiyle negatif bir ilişkiye sahip olduğu yönünde saptamalarda bulunmuştur. Bir başka çalışmada ise, duygusal emeğin duygusal tükenme ile ilişkisine bakılmış ve aynı sonuçlar elde edilmiştir. Grandey'e göre bir çalışanın işyerinde sergilediği duygusal emek sebebiyle duygusal tükenme yaşaması iki önemli nedene bağlıdır. Bunlar; duygusal çelişki yaşayan bireyde meydana gelmiş olan gerilimli ruh hali ve çalışanın müşterilere karşı sürekli rol yapması dolayısıyla duygusal kaynaklarının tükenmesidir (Oral ve Köse, 2011: 474-475).

İşgörenin çalıştığı ortamda kişilerle ilişkisinin iyi olmaması, fazla iş yükü verilmesi, ve yaşadığı stresli ortam bireyde tükenmeye neden olmaktadır. Bu sebeple işkoliklikle tükenmişlik arasında pozitif bir ilişkinin olması kaçınılmaz bir durumdur. İşkolik tanımlamalarında, işkoliklerin işi dışında yaşadıkları hayata çok az bir zaman ayırdıkları, çalışma saatlerini düzenleyemedikleri, potansiyel bir depresyon hastası olabilecekleri ve işkolik ile stres, psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları arasında pozitif bir ilişki olacağı belirtilmiştir (Naktiyok ve Karabey, 2005: 180).

Tükenmişlik sendromunun yaygın olarak kullanılma şekli ruhsal yorgunluk süreciyle eşdeğerdir. Rekabet koşullarının ağırlaştığı günümüz koşullarında işgörenin yeteneğine gücüne ve enerjisine artan talep doğrultusunda, işgörende meydana gelen kuvvet tükenmesi, bitkin duruma düşmesi ve kuvvetten kesilmesi durumudur (Tekel, 2012: 303).

Kruml ve Geddes'in en çok duygusal emek sergilemeyi gerektiren hizmet sektöründe 358 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, duygusal emek sergilerken yüzeysel davranış sergileyen işgörenlerin tükenmişlik yaşama düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan başka bir araştırmada ise tamamen farklı bir sonuç öne sürülmüştür. Kamu ve özel hastanede çalışan 159 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada duygusal emek kullanımı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Oral ve Köse, 2011: 474-475).

2.6.2.2. Duygusal Uyumsuzluk

Bireyin içsel olarak hissettiği duyguları ile örgüt tarafından sergilemesi istenilen duyguları arasındaki karışıklık “duygusal uyumsuzluk” olarak adlandırılır. Çalışanların gerçek duyguları ile örgüt tarafından beklenen duyguları arasında çatışma olması durumunda duygusal uyumsuzluk yaşanmaktadır. Duygusal emeği bu kadar yoğun olması çalışanın içsel olarak yaşadığı bu karmaşıklıktan kaynaklanmaktadır. İşgörenin örgüt tarafından belirlenmiş olan duyguları ifade etmesi gerekirken gerçek duyguları bu durumun tam tersi olabilir ve gerekli olan duyguları sergilemek için yoğun çaba gösterebilir. Bu gibi durumlarda duygusal uyumsuzluk seviyesinin yüksek olması beklenir. Duygusal davranış kuralları ve gerçekte hissedilen duygular arasındaki farklılık; yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış türlerinden birini seçmesi için işgöreni zorunlu kılmaktadır. Yüzeysel davranmanın arttığı durumlarda duygusal uyumsuzluğun arttığı, derinlemesine davranışın arttığı durumlarda ise duygusal uyumsuzluğun azaldığı ortaya çıkmıştır (Özkan, 2013: 70). Örneğin sattığı bir ürüne güvenen ve müşterileri tarafından faydalı olduğunu düşünen bir satış temsilcisinin daha az duygusal emek sergilemesi beklenirken, uzun süredir ilgilendiği bir hastasını kaybeden bir hemşirenin duruma kayıtsız kalamayacağı ve daha fazla duygusal emek sarf etmesi beklenir (Güngör, 2009: 174).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

Bu bölümde performans kavramı, performansın önemi, performans değerlendirmenin amaçları, performans değerlendirmenin sonuçları ve performans ölçme süreci açıklanacaktır.

3.1. Performans

“Performans kavramı”, Fransız kökenli bir sözcük olup, kelime anlamı olarak – yapılan iş, uygulama hareketi, icraat, bireyin yapabileceği en iyi derece, bir işi sergilerken gösterilen çaba, bir durumu başarma gücü ve isteği- olarak tanımlanmaktadır (TDK).

Günümüzde ağırlaşan ve acımasız hale gelen rekabet koşullarından sıyrılmaya çalışan işletmeler sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek için işletme performansını maksimum seviyeye çıkarma eğilimine yönelmişlerdir. Rekabetten sıyrılmamanın en önemli anahtarlarından birisi “insan kaynakları”dır. Performansın artırılmasında insan kaynaklarının verimli kullanılmasının önemli bir etkisi vardır. İş performansı, işgörenin örgüt tarafından belirlenen iş yükünü yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı seviyesidir. Sarf edilen çabanın etkinlik derecesinin bir sonucu olan iş performansı istenilen düzeyde gerçekleştirildiğinde işgören ödüllendirilirse iş tatmini artar ve işgörenin daha sonra göstereceği çabanın seviyesini etkiler (Yıldız vd., 2014: 236).

Örgüt ortamında işgörenler, yaptıkları işlerler alakalı örgüt tarafından kendilerine verilen görevlere uygun davranış sergilerler. İşgörenlerin davranış şekilleri ve buna bağlı olarak gerçekleştirdikleri iş sonuçları bireyden bireye göre farklılıklar gösterebilir. Örgütlerin başarısı için önemli olan bu farklılıkları tespit etmek amacıyla örgütlerde bazı ölçütler oluşturulmuştur ve bu ölçütler genel olarak kriter adını almıştır. İş kriterleri, örgütsel psikoloji ile ilgili teorilerin test edilmesi, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve işgörenlerin gelişimlerinin sağlanması gibi birçok kurumsal ve uygulamalı konuda araştırmacıların ilgilendiği önem verilen konulardan bir tanesi olarak öne sürülmektedir (Yelboğa, 2006: 200).

Örgütlerin kendilerine özgü yapısının olması, yapılan her işin niteliklerinin başarı için farklı kriter oluşturmaları ve doğal olarak bireylerin farklı performans sergilemeleri gerekmektedir. Buna bağlı olarak kriter belirlenirken örgütün yapısı nasıl bir işletme olduğu ve örgütün belirlediği kriterler dikkate alınmalıdır (Akdemir vd., 2016: 118).

İş performansı ile ilgili en temel yaklaşım Borman ve Motowidlo'ya 1993 aittir. Borman ve Motowidlo, performansla alakalı iki türlü çalışan davranışı açıklamıştır. Bunlar rol içi - görev- ve rol dışı –bağlamsal- iş performansı davranışdır. Rol içi iş performansı ile rol dışı iş performansı, örgütler açısından önemli iki faktördür. Her iki faktör de örgütlere katkıda bulunur. Görev performansı, çalışan bireylerin kendilerine verilen bir işi ne kadar iyi bir şekilde tamamlayıp tamamlamadıkları; bağlamsal performans ise çalışan bireylerin kendi görevleri dışında başka görevlere isteyerek katılımı, takım çalışmasına ve kurallara uyma, örgüt amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olması ile açıklanmaktadır (Doğan, 2018: 29-30).

3.2. Performansın Önemi

Örgütlerde performans değerlendirmesi, örgüt yönetiminin kontrol hususunun en önemli parçasıdır. İşletme performans değerlendirmesi, örgütlere rekabet avantajı sağlama konusunda hayati öneme sahiptir. Ölçülemeyen performans kontrol edilemez, kontrol edilemeyen performans ise yönetilemez. İşletmenin kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, ölçmeyi, ölçülen hedefler ile ulaşılan performans düzeyini karşılaştırıp, ortaya çıkan farklılıkların nedenlerini araştırarak sorunları ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Yıldız, 2010: 206-207)

İşgörenlerin performanslarını değerlendirme örgüt yöneticilerinin en önemli görevidir. İşgörenlerin performans değerlendirmelerine önem veren yöneticiler, onların işlerine göstermiş oldukları çabanın yüksek düzeye çıkacağını görecektir. Performans değerlendirmesine yeterince önem vermeyen yöneticiler ise örgütte ortaya çıkan karmaşanın ve sorunların çözümünde uzun süreli başarı sağlayamayacaklardır (Barutçugil, 2004: 391).

Performans değerlendirme, işgören açısından da oldukça önemlidir. Çalışkan olan işgörenler özellikle emeklerinin karşılığını görmek isterler. Bütün benliğiyle çalışma gücünü ortaya koyan işgörenler, düşük çaba sarf eden, işine ilgisiz olan işgörenlerden farklarının görülmesini beklerler. Performans değerlendirmenin yeterince önem verilmediği işletmelerde, çalışkan işgörenler giderek çalışma isteklerini kaybedeceklerdir. Performans değerlendirmenin bu sebeplerden dolayı işgörenin örgüte güven duyması, işe özen göstermesi açısından en önemli araçtır (Büte, 2011: 177).

Bireysel iş performansının sağlanmasında işgörenlerin örgütün en önemli kaynaklarından birisinin olduğunun anlaşılması, işgörenlerin duygu, düşünce ve davranışlarının daha iyi anlaşılması gerektiğine ve iş performansına etki eden kimi unsurların dikkatle incelenip

üzerinde araştırma yapılmasına sebep olmuştur. Araştırmacılar, ücretlendirme, terfi gibi uygulamalar yaparken iş performansını dikkate almışlar, performansa dayalı ödüllendirmenin işgörenin motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini öne sürmüşlerdir. Performans işgörenlerin daha fazla çaba sarf ederek amaçlarına daha kısa sürede ulaşmalarını sağlamışlardır. Örgütlerde, işgörenler için belirlenmiş performans standartlarının olması, çalışanların motivasyonunu arttırmakta ve iş performansına olumlu etki oluşturmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 204).

Litchman 10 farklı sektörde çalışan 68 yöneticiyle yaptığı çalışma sonucunda, yöneticilerin işgörenleri yetiştirmeye dayalı bir örgüt iklimi yaratmasıyla iş performansının artabileceğini savunmuştur. Başka bir araştırmaya göre, 47 Alman şirketinde yapılan araştırma sonucunda; psikolojik güvenliğin hakim olduğu örgütlerde şirket performansının pozitif yönde arttığı ortaya çıkmıştır. Kangis ve Williams'ın yaptıkları araştırmada ise, iklim ve performansın ölçülü bir biçimde işbirliği olduğu kanısına varılmıştır. Amerika'da bir şirkette yapılan araştırmada ise örgütte yaratılan olumlu örgütsel iklimin hem iş tatminini hem de iş performansını arttırdığını öne sürülmüştür. Örgüt iklimi ile iş performansı arasındaki bu ikili ilişkinin güvenlik iklimi ile iş performansı arasında da olabileceği ortaya atılmıştır. Çin'de havacılık sektöründe çalışan personellerle yapılan bir araştırmaya göre ise, güvenlik iklimi algısı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Özdemir, 2016: 62).

3.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin genel olarak amaçları maddeler halinde belirlenmiştir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106-107):

- İşgörelere kendi kapasiteleri hakkında bilgi vermek.
- İşgörelere olumsuz yönleri hakkında uyarmak ve bunları düzeltmeleri için onlara yol göstermek.
- İşgörelere sorumlu oldukları iş hakkında ve örgütten beklentileri hakkındaki fikirlerini rahatça söyleyebilecekleri çalışma ortamı sağlamak.
- Yöneticilerin karar verirken adaletli ve tutarlı olmalarını kolaylaştırmak.
- Yöneticiler ve alt kademe çalışanların arasındaki ilişkiyi düzenlemek ve birbirleriyle uyumunu kolaylaştırmak.
- Yönetim anlayışında güven yaratarak işgörelere morallerini yükseltmek.
- İşgörelere eğitim desteği verilerek kişisel gelişimlerini sağlamak.

- Kariyer fırsatlarını yöneticiler ile işgörenlerin rahatça tartışabilecekleri ortam hazırlamak.
- Takım çalışmalarının yoğunlukla olduğu işletmelerde takım çalışmalarının eksik ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak.
- İşletme sorunlarını tüm çalışanlarla birlikte ortaya çıkarmak ve çözüm önerileri sağlamak.
- İşgörenlerin örgüte bağlılıklarının artması için örgütsel performans arttırmak.
- Gerçekleşmiş olan performans değerlendirme sonuçlarını inceleyip gelecekte ulaşılması istenen performans düzeyi hakkında önbilgi elde etmek.
- Örgüt çalışanlarının haberleşmesini sürekli kılmak.
- Örgüt çalışanlarının motivasyonunu artırmak.
- Performans beklentilerini belirlemek ve değerlendirmek.

3.4. Performans Değerlendirmenin Sonuçları

Performans değerlendirilmesiyle hedeflenen amaçların sağlanması için değerlendirme sonuçlarının başarıyı ölçmeye yönelik olması ve işgörene iletilmesi gerekir. İletilmemesi durumunda işgörenler kendi durumlarını değerlendiremez, eksik yönlerini geliştiremez ve böylece performans asıl sonuca ulaşamaz (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 108).

Performans değerlendirme sonuçlarının etki ettiği alanlar aşağıda sırayla açıklanacaktır.

3.4.1. Personel Planlama

Örgütlerin faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için onları amaçlarına ulaştıracak, eylemlerini yerine getirebilecek işgörenleri bulup, onları birçok kişi arasından seçerek yönetime kazandırmak örgütün en önemli görevidir. Örgüte yol gösteren, onu başarıya veya başarısızlığa sürükleyecek olan insan gücüdür. İnsan kaynakları yönetiminde seçim departmanı çok önemlidir. Rekabet avantajının kaynağı sayılan işgörenlerin seçim kurumlarında 2 önemli rolü belirlenmiştir. Birincisi, performansı geliştirebilecek en iyi yol, yetenekli ve çalışmaya gerçekten hevesli kişi olması; ikincisi ise, seçimin sonucunda işgörenlerin yetenekleri doğrultusunda doğru kuruma yerleştirilmeleridir (Öntaş, 2012: 6-7).

Personel planlamasının yapılabilmesi için birtakım analizlerin yapılması gerekir. Bunlardan biri olan iş yükü analizi, bir süre içerisinde belirlenen işin yapılması için gerekli olan insan gücü sayısının belirlenmesine olanak sağlar. İşgücü analizinde ise, işgücü devri ve devamsızlık durumları incelenir. Belirlenen durumun incelenerek ortaya koyulması,

gelecekte işletme durumunun tahmin edilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Personel planlaması, işletmenin stratejik hedeflerine uygun şekilde yapıldığında ise, stratejik planın bir parçası durumuna gelir. Çok nitelikli olan personelin yetiştirilmesi çok uzun zaman aldığı için personel planlama ile kariyer planlama birlikte ele alınabilir (Maturana vd., 1999: 2159).

3.4.2. Ücret - Maaş Yönetimi

Emeğin karşılığı olan ücret, ekonomik ve sosyal yaşamı etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. İşletmelerin yeterli bir ücret düzenini kurması ve bu kurduğu düzeni başarıyla yönetmesi çok önemlidir. Yapılan araştırmalara göre, işletmelerin rakipleriyle ücret yönetimleri arasında yoğun bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda, işletmelerdeki grupların farklı çıkar beklentilerini uygun bir şekilde karşılamaları, verimlilik ve kaliteyi artıran bir ücret yönetimi kurmaları gerekir (Özgen vd., 2002: 267-268).

Ücret yönetimi, bireylere yoğunlaşmakta ve onları sahip oldukları yeteneklere göre ücretlendirmektedir. Ücret analizinin önemli bölümünü yapılacak işler değil, işletmeler için gerekli olan beceri grupları oluşturmaktadır. İşgörenler, çeşitli işlerin yöntemlerini öğrendikleri zaman daha karmaşık olan işleri de öğrenmeye gayret ederler ve öğrendikleri zaman ödüllendirilirler. Ücret sisteminde en önemli kısım işgörenlerin mevcut durumdaki beceri ve yeteneklerini değerlendirmesidir. İşgörenlerin beceri ve yeteneklerinin ücretlendirilmesi ücret yönetimi için yeterli bir olgu değildir. İşgörenler eşsiz bilgi ve becerilerle doludur, işletmeler genel olarak bu yeteneklerin bazılarını ücretlendirirken bazılarını ücretlendirmek istemezler, işletmelere gelişim sağlayan kısmı ücretlendirirler (Uzunoğulları, 2006: 74-76).

İşletmelerde etkin bir ücret yönetiminin olması aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Göksu ve Öz, 2018: 423).

- Nitelikli işgöreni işletmeye çekmek.
- Mevcut olan personeli kaybetmemek.
- Ödemelerde adaleti sağlamak.
- Davranışı ödüllendirmek.
- Kariyer gelişimini kolaylaştırmak.
- İşgören performansını artırmak.
- Ödemelerden kesintileri azaltmak.
- Maliyetleri kontrol altında tutmak.

- Yasal yükümlülöklere uymak.

3.4.3. Terfi ve Nakiller

İşgörenin terfi ve nakil konusunda örgütün adaletli olduğunu ve emeğinin karşılığını maddi ve manevi olarak alacağını bilmesi performansı açısından çok önemlidir. Bu doğrultuda, örgütlerde adaletli bir terfi sisteminin var olması, işgörenin başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütlerde terfi kararı verilirken bir çok kriter dikkate alınmalıdır (Temiz ve İnan, 2016: 109).

3.4.4. Kariyer Planlama

1980'li yıllardan sonra iş çevrelerinde ve örgüt yapılarında başlayan gelişim ve değişim hareketleri şirketlerin sağlam bir şekilde ayakta kalabilmesi için sahip oldukları insan kaynaklarını geliştirmeleri için yeni yollar arama ihtiyacına sebep olmuştur. Kariyer planlama bu yolları örgüte sağlamada ve bunun sonucunda da birey-örgüt arasındaki uyumun sağlanması konusunda önemli bir görev üstlenmiştir (Şimşek ve Öge, 2007: 266).

Performans değerlendirmenin bir sonucu olarak bazı işgörenler – özellikle genç yaşta olanlar- kendilerini geliştirmek adına yöneticilerinden destek bekleyebilir. Hangi çalışanın hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği tespit edilerek çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucunda gelişmeye yeterli ve istekli olanların yetenekleri doğrultusunda gelişmesine yardımcı olunarak işletmeye de katkı sağlanabilir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 109-110).

Kariyer planlamasında yapılacak olan ilk işlem, örgüt içindeki pozisyonların eylemsel özelliklerinin saptanması olacaktır. Bir takım analizler yapılarak iş ve görev tanımları belirlenir. Daha sonra bütün pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri ve donanımlar belirlenir. Bu işlemler için örgüt içindeki herhangi bir yönetici ya da dışarıdan atanacak bir uzman alınması suretiyle çalışanların kariyer planlanmasına başlanmış olur (Taşlıyan vd., 2011: 236).

3.4.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacı; var olan durum ile hedeflenen durum arasındaki eksikliklerin uygun eğitim etkinlikleriyle giderilmeye çalışıldığı bir durumu ifade etmektedir. Bu eksiklikler eğitim hedeflerinin kaynağını oluşturmaktadır. Eğitim etkinliğinden alınacak olan verim eğitim ihtiyacının doğru saptanma derecesine bağlıdır. Eğitim alan işgörenler, kendilerine yüklenen işleri başarıyla ve yeterli bir şekilde yapabildiklerinde mutlu olurlar ve iş doyumuna

ulaşırlar. Eğitim ihtiyacının gerçeğe uygun hedefler belirlenerek yapılması gerekir. Bu nedenden dolayı eğitim ihtiyaçları belirlenirken üç yönde araştırma yapılır (Budak, 2009: 67).

- İşgörenin bilgi ve becerisinin yapacağı iş için uygun olup – olmamasına,
- Verilecek eğitimin örgüt açısından sonucunun mümkün olan en uzun vadeli olması için çalışmalar yapılmasına,
- Mesleki eğitim gören çalışanlara iş vermesi düşünülen sektörün beklentilerinin ne yönde olduğu konusunda araştırmalar yapılması gerekir.

3.4.6. İşten Ayrılma Kararları

İşten ayrılma, işgörenin örgütten fiili olarak ayrılması olarak kabul edilir. İşgörenlerin işten ayrılmak istemelerinin birtakım sebepleri vardır. Özellikle iş doyumunun düşük olduğu işgörenlerde iş devamsızlıkları artarken, alternatif iş olanakları, piyasanın içinde bulunduğu durum, ücret, primler gibi birtakım faktörler de işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir (Özdevecioğlu, 2004: 98).

İşgörenler, örgüt ve kendileri için gelecekteki muhtemel durumlara bakıp ortaya çıkan başarıyı yeterli görürlerse işten ayrılmaya niyet etmezler. Fakat beklenen başarı düzeyi düşük ise işgörenlerin verimlilikleri düşebilir ve örgüte bağlılıkları azalırken bu arada da örgüt dışında iş fırsatları aramaya başlayabilirler. İşten ayrılmaların yüksek olduğu işletmelerde yaşanan olumsuz durumlar arasında; yetenekli işgörenleri kaybetme ihtimalinin sürdürülebilir rekabeti olumsuz yönde etkilemesi, işe yeni alınacak olan işgörelere verilecek olan eğitimin, işe alım maliyetlerinin, çalışan diğer işgörenlerin ise çalışma arkadaşlarını yitirmekten dolayı oluşacak olan üzüntü, yeni işgörenlerle yaşanılacak olan belirsizlikten doğan telaşlar gibi faktörler yer almaktadır (Polat ve Meydan, 2010: 153).

İşten ayrılma kararları, iş tatmini ile negatif bir ilişkidir. İş tatmini veya iş tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan ayrılma niyeti ile çalışan işgörenlerin ilk olarak, yaptığı işi değerlendirerek iş tatminini sorgulamaktır. Ortaya çıkan sonucun olumsuzluğu halinde iş ve işyerine karşı isteksizlik başlar ve uygun olmayan hareketler sergilenir daha sonraki aşama ise işe karşı oluşan tutumun işten ayrılmaya doğru sürüklenmesidir (Yavan, 2009: 60).

3.5. Performans Ölçme Süreci

Bir örgütün hedeflerinin ne ölçüde gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol etmek için performans değerlendirilmesi yapılır. Performans ölçme sürecinde yapılacak olan ilk

adımlardan birisi örgütün hangi kriterler açısından değerlendirileceğinin araştırılmasıdır. Performansın ölçülmesinde kullanılacak olan kriterler 7 başlık altında incelenebilir. Bunlar: Kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, yenilik, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyetidir (Aktan, 2009: 26).

3.6. Performans Ölçme Yöntemleri

Performans değerlendirme konusunda birçok yöntem bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, işgörenin yükleneceği sorumluluğun nitelik ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yöne göre değişiklik göstermektedir (Bingöl, 2006: 289).

Örgütlerde performans ölçmenin çok çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar arasında en önemli olanlar; örgütlerde beklenen performansa karşı gerçekleşmiş olan performansı ölçmek, işgören ve üst yöneticilerin iş performansı hakkında fikir sahibi olmalarını sağlamak, örgütün ve işgörenlerin hedefleri arasında uyum sağlamaktır. Kariyer yönetimi açısından performans ölçme ise, işgörenlerin eğitimi, kişisel gelişimleri, terfi ve nakilleri gibi gerekli olan ihtiyaçların planlanması olarak açıklanabilir. Etkin bir performans ölçme sisteminin örgüte özel, ulaşılabilir ve zaman odaklı olması gerekmektedir (Soysal ve Kılınç, 2016: 330).

Örgütlerin kullandıkları yöntem, örgütün kültürel özelliklerine ve örgüt içi gereksinimlerine göre farklılık göstermektedir. Tüm performans ölçme yönteminin kendine özel avantajı ve dezavantajı vardır. Hangi yöntemin kullanılacağı konusunda ise tüm alt yapı incelenmeli örgütün gerçekten neye ihtiyacı olduğu tespit edilerek sonuca ulaşılmalıdır (Palmer ve Winters, 1993: 39).

3.6.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, birden fazla işgörenin ortak bir özelliği belirlenerek kullanılır. Bu özelliklere göre işgörenler yaptıkları en iyi işten en kötü işe doğru sıralanarak bunlar arasından seçim yapılır. Sıralama yöntemi en kısa zamanda tamamlanması, ekonomik olması ve basit olması sebebiyle en avantajlı yöntemdir. Olumsuz yönü ise, değerlendiricinin kişisel görüşüne dayanması sebebiyle nesnel olmamasıdır (Özmen, 2017: 17).

3.6.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yönteminde kişilerarası karşılaştırma söz konusudur. Her bir işgören diğeriyle karşılaştırılır. İşgören sayısının çok olması durumunda ise karşılaştırma sayısı artar.

Bu sebepten dolayı, işgören sayısının çok olduğu örgütlerde uygulanması çok zaman alır. Bu yöntemin amacı; işgörenler arasında kıyaslama yaparak en adil sonuca ulaşmaktır. Örneğin; bir kağıt üzerine işgörenlerin isimleri yazılır sonra bütün işgörenler birbirleriyle karşılaştırılır ve başarı bakımından yüksek olan işgörenin isminin karşısına işaret koyulur. İşlem çalışanların hepsi bitine kadar devam eder, İşlem bittikten sonra işaretler sayılarak işgörenler arasında sıralama yapılır (Uyargil, 2008: 52).

3.6.3. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, ilk kez Flanagan 1954 öncülüğünde yapılan bir araştırmada ortaya konmuştur. Flanagan' a göre kritik olay yöntemi, belirli bir olaya ilişkin tüm ayrıntıları öğrenmede ve gelecekte olası bir problem meydana geldiği zaman sorunların üstesinden kolayca gelmede yardımcı olmaktadır (Yılmaz, 2018: 4).

Kritik olay yöntemi, bireylerin kendi deneyimlerini anlattığı hikayeleri veri olarak kullanma anlayışına dayanmaktadır. Bir işin yapılması ya da başarı ile yapılamamasına etki eden olayların belirlenmesi amacını taşıyan teknik sonradan verimlilik ve stres yönetimi gibi alanlarda kullanılmıştır (Özgen ve Göker, 2016: 29).

3.6.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Değerlendirme yapacak olan bireyin formda belirtilmiş olan faaliyetlerden işgörenin sahip olduğu kriterleri seçmesine imkan tanıyan bir yöntemdir. Belirtilen faaliyetlere puanlar verilerek atama işleminin gerçekleştirilmesi ile formun sayısal hale getirilmesi mümkündür.

Kontrol listesi yöntemini diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran birtakım avantajlar bulunmaktadır. Bunlar:

- Pratik ve düşük maliyetli bir yöntemdir.
- Kontrol listesi yöntemi ile tutarlı sonuçlar elde edilmektedir.
- Faaliyetler açıklamaları ile birlikte verildiğinden dolayı değerlendiren birey açısından işaretleme yöntemi daha kolay ve anlaşılır hale gelmektedir (Eraslan ve Algün, 2003: 97).

3.6.5. Grafik Değerleme Yöntemi

Grafik değerlendirme yöntemi, en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendirme yapan birey; işin niteliği, teknik bilgisi, takım ruhu, girişimcilik gibi

kriterlere birden başlayarak beşe kadar puan verir ve en iyi, en kötü kriterleri tespit etmeye çalışır (Gavcar vd., 2006: 34).

3.6.6. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi; kişilerarası karşılaştırmalara dayanmaktadır. Bu yöntemde, değerlendirme yapan bireylerin değerlendirdikleri işgörenleri değerlendirme ölçeğinde yüksek başarı ifade eden noktalarda ya da herhangi bir yerinde gruplaşmalarına engel olmak amacıyla geliştirilmiştir. İşgörenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği koşuluna uyarak bu yöntemle değerlendirilenler dörtlü ya da beşli olarak gruplandırılırlar (Woods, 1997: 204).

3.6.7. 360 Derece Yöntemi

360 derece değerlendirme yöntemi; işgörenlerin sergiledikleri performansları, çalışma arkadaşlarından, üst yöneticilerinden, astlarından ve müşterilerden oluşan katılım gruplarıyla iş performansı hakkındaki bilgilerini değerlendirme sürecidir (Bayraktaroğlu vd., 2007: 186).

Bu yöntemle yapılan değerlendirmelerde çok sayıda insan ve ölçüt kullanıldığından dolayı 360 derece yöntemi adını almıştır (Aldemir vd., 2001: 278).

Güvenilir ve adil sonuçlar elde ettiğinden dolayı 360 derece performans değerlendirme yöntemi hem kamu işletmelerinde hem de özel işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yöntem işletmede yeni kullanılmaya başlanmışsa ilk adım olarak işgörenin çalışma arkadaşlarından ve yöneticisinden geri bildirim istenmelidir. Yöntemin tam olarak oturduğundan emin olduğunda ise müşterilerden ve dış kaynaklardan geri bildirim istenmelidir (Gümüştekin vd., 2010: 2).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE, DUYGUSAL EMEK VE İŞ PERFORMANSI DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Psikolojik Sermaye ile Duygusal Emek İlişkisi

Alamur ve Atabay tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutu arasında negatif anlamlı bir ilişki saptanırken, samimi davranış boyutu arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu arasında negatif anlamlı bir ilişki, samimi davranış ile arasında ise pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin öz-yeterlik boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu arasında ise negatif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin umut boyutu ile duygusal emeğin alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Alamur ve Atabay, 2016: 66).

Beğenirbaş'ın sağlık personelleri ile yaptığı araştırma sonucuna göre, sağlık personellerinin psikolojik sermayeleri ile hem duygusal olarak hem de işe karşı yabancılaşmaları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Sağlık sektöründe çalışanların psikolojik sermayelerinin yüzeysel ve derinlemesine rol yapma davranışları arasında negatif anlamlı, samimi davranışları ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların, hizmet ettiği bireylere karşı daha samimi ve içten gelerek duygu gösterimlerinde bulunmalarına karşın, bağlı olduğu örgütün kendisinden beklediği duygu gösterimini adeta rol yaparcasına ve duygularını sahteleştirerek göstermelerinin beklenildiği söylenilebilir (Beğenirbaş, 2015: 259).

Oğuzhan vd. tarafından yapılan çalışma sonucunda, duygusal emeğin samimi davranış boyutu ile psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki saptanırken, yüzeysel davranış boyutu ile psikolojik sermaye arasında ise anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Oğuzhan vd., 2017: 337).

Biçkes vd. tarafından yapılan bir araştırmada, duygusal emeğin derinden rol yapma ve samimi duyguların sergilenmesi ile psikolojik sermaye arasında pozitif anlamlı bir ilişki, yüzeysel rol yapma ile psikolojik sermaye arasında ise negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda Liu ve arkadaşları duygusal emeğin bireylerin psikolojik durumları

üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Cheung ve arkadaşları ise, derinden rol yapmanın bilişsel yapılanmanın ve duygusal ifadelerin gösterim kuralları çerçevesinde modifiye edilebilmesi için farklı bilişsel stratejilerin kullanımını içerdiği için, psikolojik sermaye ile arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Biçkes vd., 2014: 104).

Hur ve arkadaşlarının yaptıkları çalışma sonucu ise, psikolojik sermaye ile derinden davranış arasında pozitif anlamlı bir ilişki saptanırken, psikolojik sermaye ile yüzeysel davranış arasında ise anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Hur vd., 2016: 477).

4.2. Psikolojik Sermaye ile İş Performansı İlişkisi

Luthans ve arkadaşları, ileri teknoloji imalatı sağlayan bir firmadan 115 mühendis ve teknisyen ile sigortacılık sektöründe çalışan 144 işgörenden oluşan örneklem üzerinde psikolojik sermayeyi boyutları ile birlikte ele alarak araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Psikolojik sermayenin umut, iyimserlik, öz-yeterlik ve dayanıklılıktan oluşan boyutlarını desteklemiş ve bir bütün olarak psikolojik sermayenin boyutlarına karşın iş performansını daha güçlü ve olumlu bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir (Luthans vd., 2007: 572).

Erkuş ve Fındıklı; polis, doktor, hemşire ve akademisyen gibi farklı örneklem gruplarından olan 572 işgören üzerinde yaptıkları araştırmalarında psikolojik sermaye ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu bağlamda yazarlar psikolojik sermayenin iş performansının önemli bir öncülü olabileceğine dikkat çekmişlerdir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 318).

Aydoğan ve Kara'nın 150 Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği çalışanlarıyla yaptıkları bir araştırmada, psikolojik sermaye ile bireysel performans arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutları olan iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz-yeterliliğin ayrı ayrı performansla ilişkisine bakılmıştır. Analiz sonucuna göre, iyimserlik boyutu en düşük düzeye, öz-yeterlik boyutu en yüksek düzeyde, dayanıklılık ve umut boyutları ise birbirlerine çok yakın bir şekilde performans ile ilişkide olduğu tespit edilmiştir (Aydoğan ve Kara, 2015: 68).

Öğüt ve Kaplan tarafından Nevşehir ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde 278 çalışan ile yapılan bir araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz-yeterlik ve iyimserliğin iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz

konusuyken, umut ve dayanıklılık boyutunun performans üzerinde herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Stajkovic ve Luthans, Sadri ve Robertson, Bandura ve Locke yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan öz-yeterlik ile performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Luthans vd. tarafından teknik personel ve mühendisler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre ise, psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Seligman'ın sigorta satış temsilcileri üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada, iyimserlik ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Öğüt ve Kaplan, 2015: 92).

4.3. Duygusal Emek ile İş Performansı İlişkisi

Beğenirbaş ve Turgut' un Ankara'da özel ve kamu bankalarında çalışan 162 katılımcıyla yapmış oldukları araştırmaya göre, çalışanların istemedikleri duyguları müşterilere göstermek zorunda kaldıklarında yani yüzeysel rol yaptıklarında performanslarının düştüğü, derinden rol yaptıkları zaman ise performans ile anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı saptanmıştır. Fakat, çalışma sırasında samimi duygular sergileyebilen çalışanların performanslarının yükseldiğı tespit edilmiştir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 143).

Brotheridge ve Grandey'in satış temsilcisi, bankacı, muhasebeci, mühendis, işçi ve sosyal hizmet uzmanından oluşan 238 işgören ile yaptıkları araştırmada, çalışanların kendilerinin istemedikleri halde bağılı oldukları örgüt tarafından istenilen duyguları zorunlu olarak yaşamaları, onların performanslarını düşürmekte ve bu durumunda genel olarak işletme karlılığına yansiyebileceğini tespit etmişlerdir. İşgörenlerin yüzeysel rol yapma durumunda kaldıklarında performanslarının düştüğü, derinden rol yapma durumunda anlamlı bir ilişki olmayacağı sadece samimi duygular sergilenirken iş performanslarının yükseldiğini tespit etmişlerdir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 23).

Chau ve arkadaşları'nın 6 ay boyunca banka çalışanlarını gözlemleyerek oluşturdukları çalışmalarında, örgüt tarafından kendilerinden beklenen davranışlara karşı bu davranışları içselleştirme esnasında zorlandıklarını ve bu gösterdikleri gayretin performanslarına karşı olumlu veya olumsuz bir etki yapmadığı belirtmişlerdir. Fakat derinden rol yapma zamanla içselleştirilebilir ve doğal duygulara dönüştürülebilirse işgörenlerin performanslarına olumlu katkıda bulabileceğı tespit edilmiştir (Chau vd., 2009: 1151).

Beğenirbaş ve Çalışkan'ın Ankara ilinde hizmet sektöründe çalışan 403 katılımcıya anket yoluyla yaptıkları çalışmalarında, işgörenlerin duygusal emeklerinin iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. İş performansının yüzeysel rol yapma ile negatif, derinden rol yapma ve samimi duygular sergilemede pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Grandey 2003, Grandey vd., 2005, Goodwin vd., 2011 çalışmaları incelendiğinde de işgörenlerin istemedikleri halde bağlı buldukları örgütün kendilerinden istediği duygu gösterimlerini zorunlu olarak yaşamaları onların iş performanslarına karşı olumsuz olarak yansıdığını göstermektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014: 122).



BEŞİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYENİN DUYGUSAL EMEĞE VE İŞ PERFORMANSINA OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ

İlk dört bölümde psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansı kavramları ve birbirleri ile olan ilişkiler teorik olarak açıklanmıştır. Bu bölümde ise psikolojik sermayenin duygusal emeğe ve iş performansına olan etkisi incelenmek amacıyla uygulamalı araştırmanın yöntemi, bulguları ve sonuçları ele alınacaktır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile banka çalışanlarının psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansı düzeylerinin tespit edilmesi, psikolojik sermayenin duygusal emeğe ve iş performansına etki edip etmediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Kayseri il merkezinde bulunan bankalarda görev yapan çalışanların katılımı ile anket yöntemi uygulanarak araştırma yapılmıştır.

Ülkemiz ekonomisine hizmet sektörü adı altında devam eden bankacılık sektörünün yoluna daha emin adımlarla ve büyüyerek devam edebilmesi çalışanlarının mutlu ve verimli çalışmasına bağlıdır. Psikolojik sermayesi yüksek ve çalıştığı ortamdan memnun olan çalışanların işlerini daha çok benimsediği ve daha verimli çalıştıkları araştırmalarla ortaya konmuştur. Banka çalışanlarının gün içinde yüzlerce insanla muhatap olmaları da duygusal emeği çok sık kullanmak durumunda kaldıkları da yadsınamaz bir gerçektir. Konunun bu denli önemine karşın, bu değişkenlerle yapılan araştırmaların sayısı oldukça azdır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, üç değişken (psikolojik sermaye, duygusal emek, iş performansı) arasındaki ilişkileri incelemek ve ortaya çıkan hipotezleri test etmek üzere hazırlanmıştır. Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Üç değişkenin ölçümünde halihazırda var olan ölçeklerden yararlanılmıştır. Demografik özelliklerde dahil olmak üzere anket formunda 47 madde bulunmaktadır (bkz. EK-1 Anket Formu). Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinden sonra tanımlayıcı istatistikler, farklılık testleri, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Örnekleme

Türkiye Bankalar Birliği'nin ve Türkiye Banka Şubeleri Rehberinin resmi web sitelerinden alınan verilere göre Türkiye geneli mevduat bankaları ve kalkınma bankalarında çalışan kişi sayısı Mart 2019 itibarıyla 190.908 kişidir (www.tbb.org.tr ve www.trbanka.com).

Araştırmanın anakütlesi (evreni) yine Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Banka Şubeleri Rehberinin resmi web sitelerinden alınan verilere göre, Kayseri il merkezinde bulunan 28 bankaya ait toplam 182 farklı şubede görev yapan 2.264 çalışanı kapsamaktadır (www.tbb.org.tr ve www.trbanka.com). Kayseri il merkezinde bulunan banka şubelerinden 28 adedi ile görüşülmüş ve çalışan sayısı kadar anket bırakılmıştır. Doldurulması istenilen 300 adet anket formundan 39 tanesi yarım cevaplama, birden fazla işaretleme gibi nedenlerden dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmacılar tarafından örneklem büyüklüğünü tespit etmek amacıyla birbirinden farklı yaklaşımlar öne sürülmüştür. Ankete katılan 261 kişinin evreni temsil ettiği söylenebilir (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 181). Anket formları kamu ve özel bankalarda görev yapan Gişe görevlisi/ Memur, Satış/ Müşteri Temsilcisi, Operasyon Görevlisi, Yönetmen /Müdür çalışanlara uygulanmıştır.

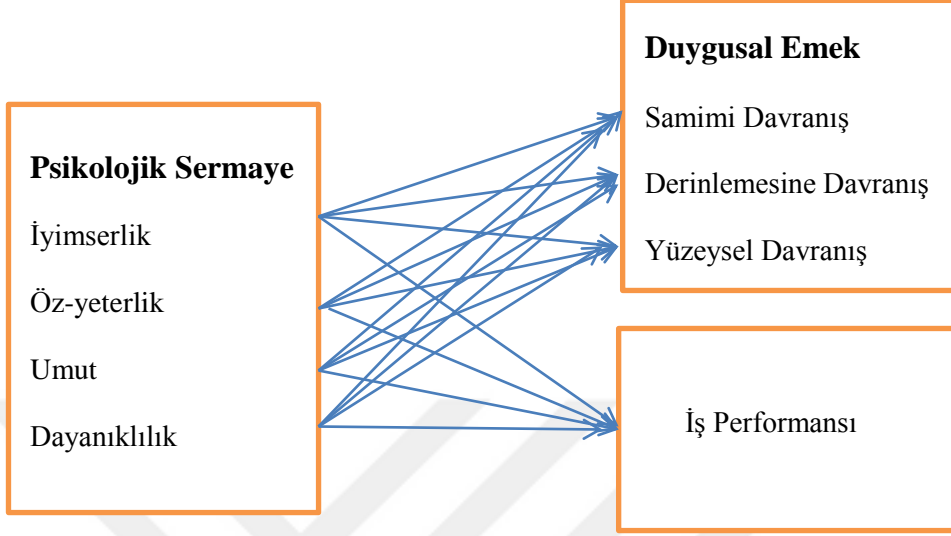
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın anakütlesi Kayseri ilinde görev yapan banka çalışanları tarafından oluşmaktadır. Elde edilen sonuçlar diğer illerde yapılan ya da yapılacak olan çalışmalarda kültürel farklılıklar nedeniyle değişkenlik gösterebilir. Bu çalışma finans sektörüne ait olduğundan farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarda aynı sonuçlar elde edilmeyebilir.

Araştırmanın anket yöntemiyle yapılması da sınırlılık olarak kabul edilebilir. Diğer yöntemler uygulanarak (gözlem, mülakat gibi) yapılan ya da yapılacak olan çalışmalarda aynı sonuç elde edilmeyebilir.

5.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Şekil 5.1. Araştırma Modeli



Psikolojik sermaye ile duygusal emek arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Demografik özelliklere göre psikolojik sermaye boyutları farklılık göstermektedir.

H2: Demografik özelliklere göre duygusal emek boyutları farklılık göstermektedir.

H3: Demografik özelliklere göre iş performansı farklılık göstermektedir.

H4: Psikolojik sermaye boyutları iş performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H5: Psikolojik sermaye boyutları yüzeysel davranışı negatif anlamlı olarak etkilemektedir.

H6: Psikolojik sermaye boyutları derinlemesine davranışı pozitif anlamlı olarak etkilemektedir.

H7: Psikolojik sermaye boyutları samimi davranışı pozitif anlamlı olarak etkilemektedir.

5.6. Kullanılan Ölçekler

5.6.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği

İyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz-yeterlik alt boyutlarını içeren Psikolojik Sermaye Ölçeği, Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte toplam 24 madde yer almaktadır. İyimserlik boyutu 1*, 9, 11*, 14, 18, 19; psikolojik dayanıklılık boyutu 5, 7, 8*, 10, 13, 22; umut boyutu 2, 6, 12, 17, 20, 24; öz-yeterlik boyutu ise 3, 4, 15, 16, 21, 23 numaralı maddeleri içermektedir (* işaretli maddele ters puanlanmıştır).

Psikolojik sermaye ölçeği 5'li Likert tipinde (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum/Ne de katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmıştır.

Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Türkçe'ye çevrilmesi Çetin ve Basım tarafından yapılarak güvenilirliğine ve geçerliliğine ilişkin testler yapılmıştır. İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesi tarafından ilk olarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Sonuç 6 alan uzmanı tarafından değerlendirilmiş olup anlaşılma düzeyi ve kültürel uyumu kontrol edilmiştir. Ortaya çıkan Türkçe ölçek, farklı İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesi tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilerek özgün haliyle karşılaştırılarak birkaç uzmanın da görüşü alınarak son şeklini almıştır (Erdem, 2014: 140).

5.6.2. Duygusal Emek Ölçeği

Grandey, Kruml ve Geddes'in duygusal emek ölçeklerinin bazı maddeleri Diefendorff ve arkadaşları tarafından uyarlanmış ve bazı maddeleri ise geliştirilerek son şeklini almıştır. Ölçek; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, ve samimi davranış olmak üzere üç boyutu içermektedir. Yüzeysel davranış 1,2,3,4,5,6 maddeler ile, derinlemesine davranış 7,8,9,10 maddeler ile samimi davranış ise 11,12,13 maddeler ile ölçülmektedir. Ölçek 5'li Likert tipinde (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum/Ne de katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır.

Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Basım ve Beğenirbaş tarafından yapılmıştır (Basım ve Beğenirbaş, 2013: 140).

5.6.3. İş performansı Ölçeği

1999’ da Kirkman ve Rosen tarafından yapılan çalışmalarda 4 maddelik işgören performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Türkçe’ye Çöl tarafından 2008 yılında çevrilmiştir. Anketteki ifadeler 5’li likert ölçeği şeklinde hazırlanmıştır.



ALTINCI BÖLÜM

TEMEL ARAŞTIRMA BULGULARI

6.1. Temel Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları kapsamında, değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizleri, katılımcıların demografik özellikleri, psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansı kavramlarının işgörenlerin demografik özellikleri ile karşılaştırılması ve bu üç değişkenin birbiri ile olan ilişkisi ve psikolojik sermayenin duygusal emeğe ve iş performansına olan etkisinin incelenmesi ele alınacaktır.

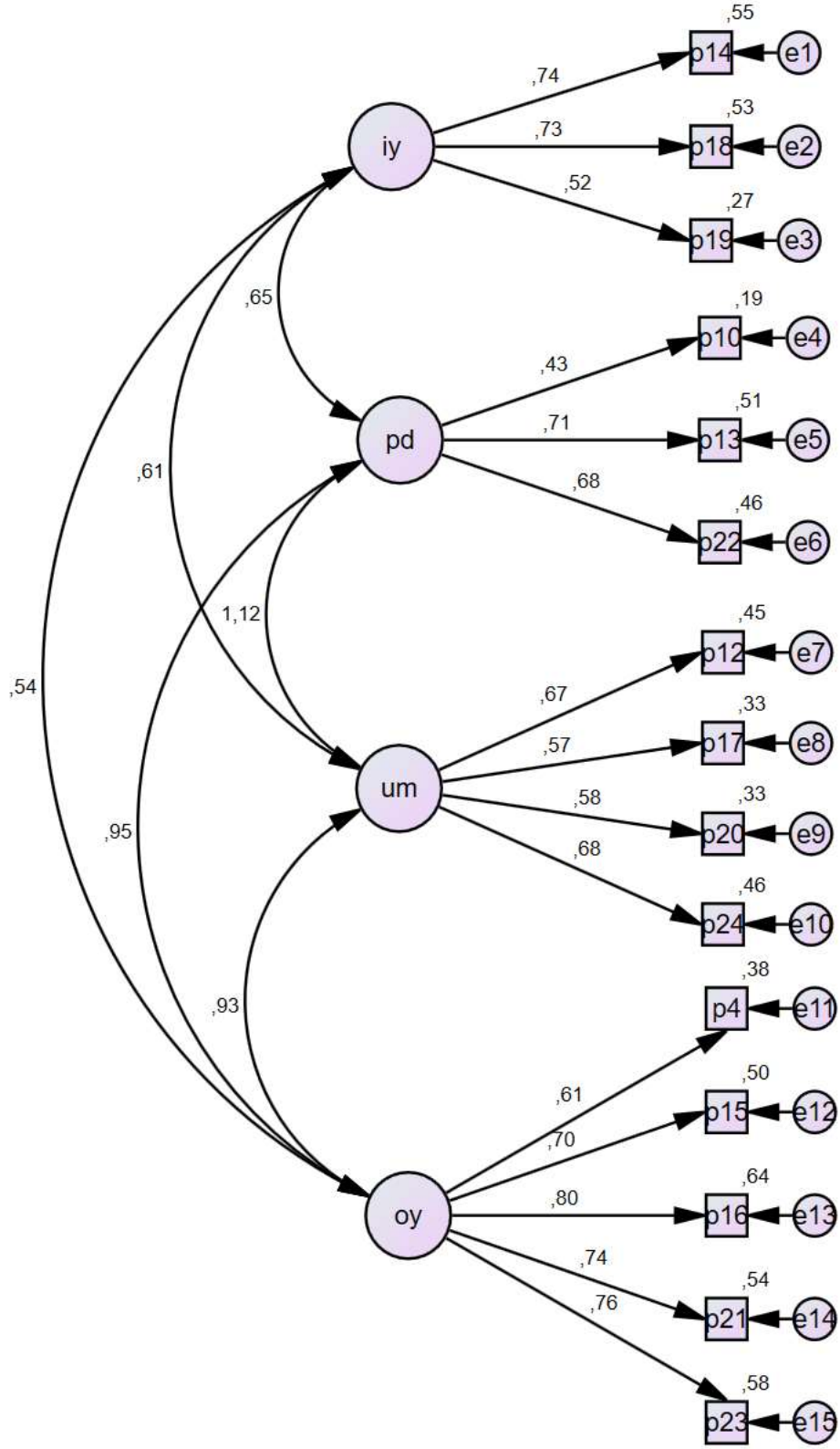
6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Bu bölümde psikolojik sermaye doğrulayıcı faktör analizi, duygusal emek doğrulayıcı faktör analizi ve iş performansı doğrulayıcı faktör analizi yapılacaktır.

6.2.1. Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi

Psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi şeması incelendiğinde, ölçeğin maddelerine ilişkin faktör yüklerinin ,43 ile ,80 arasında değiştiği görülmektedir. Literatürde faktör yükünün ,32 ve üzerinde olmasının yeterli olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 474).

Şekil 6.1. Psikolojik Sermaye Doğrulamalı Faktör Analizi Şeması



Tablo 6.1. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR
2,75	,08	,90	,90	,90	,85	,04	,05

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd \leq 5, RMSEA \leq 0,09, GFI \geq 0,90, RMR \leq 5 (Özdamar, 2013),

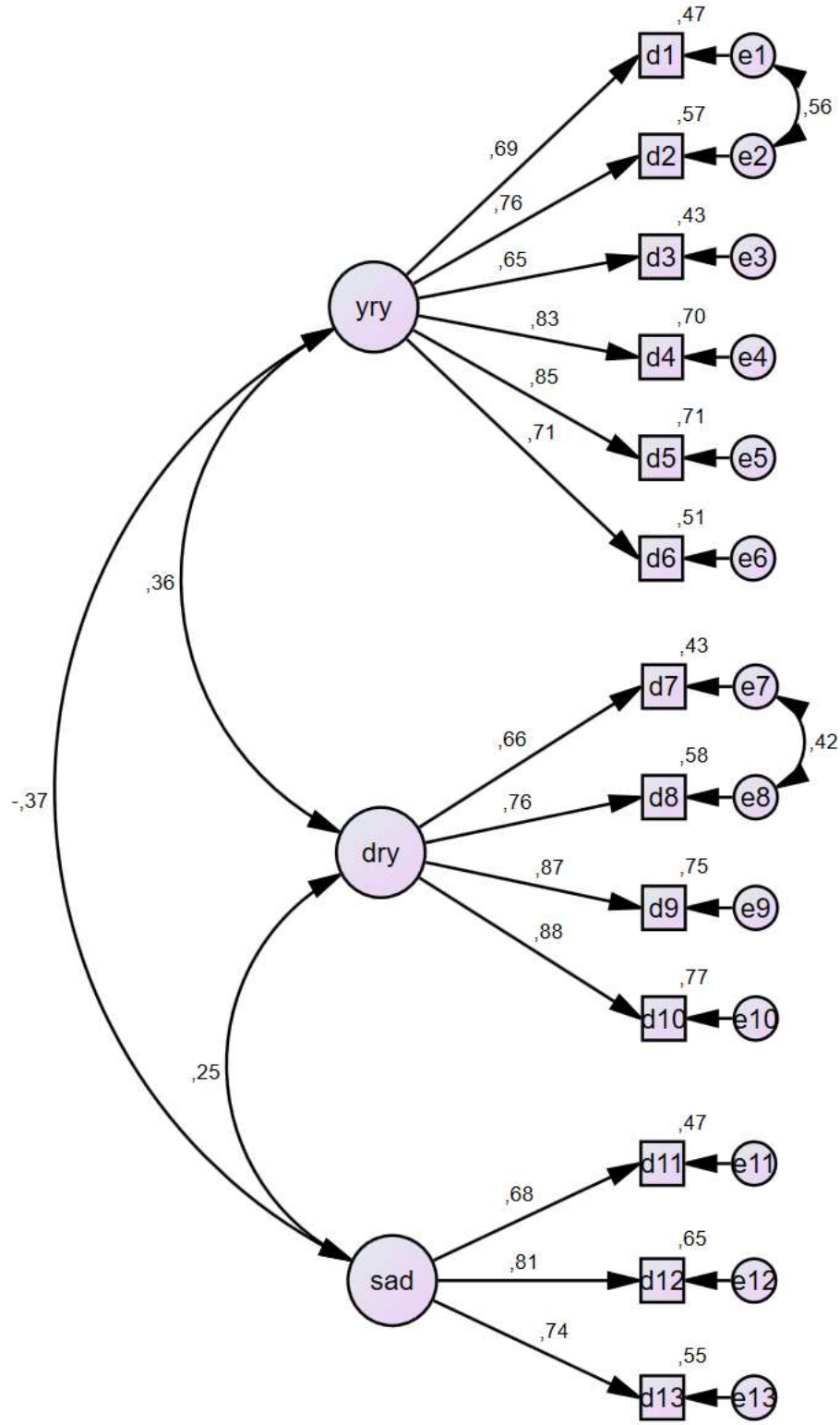
NFI \geq 0,90, CFI \geq 0,90, AGFI \geq 0,85), SRMR \leq 0,10 (Bayram, 2016)

Psikolojik sermaye ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, elde edilen değerlerin (Ki-kare/sd=2,75; RMSEA=,08; CFI=,90; NFI=,90; GFI=,90; AGFI=,85; RMR=,04; SRMR=,05) kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu ve ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uygun bir ölçek olduğu görülmektedir.

6.2.2. Duygusal Emek Doğrulayıcı Faktör Analizi

Duygusal emek ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi şeması incelendiğinde, ölçeğin maddelerine ilişkin faktör yüklerinin ,65 ile ,88 arasında değiştiği görülmektedir. Literatürde faktör yükünün ,32 ve üzerinde olmasının yeterli olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 474).

Şekil 6.2. Duygusal Emek Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması



Tablo 6.2. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR
2,82	,08	,94	,91	,91	,86	,06	,05

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd \leq 5, RMSEA \leq 0,09, GFI \geq 0,90, RMR \leq 5 (Özdamar, 2013),

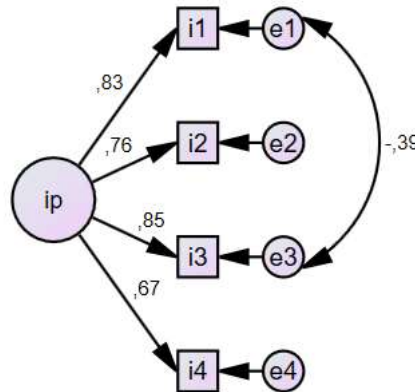
NFI \geq 0,90, CFI \geq 0,90, AGFI \geq 0,85), SRMR \leq 0,10 (Bayram, 2016)

Duygusal emek ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, elde edilen değerlerin (Ki-kare/sd=2,82; RMSEA=,08; CFI=,94; NFI=,91; GFI=,91; AGFI=,86; RMR=,06; SRMR=,05) kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu ve ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uygun bir ölçek olduğu görülmektedir.

6.2.3. İş Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş performansı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi şeması incelendiğinde, ölçeğin maddelerine ilişkin faktör yüklerinin ,67 ile ,85 arasında değiştiği görülmektedir. Literatürde faktör yükünün ,32 ve üzerinde olmasının yeterli olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2002, s 474).

Şekil 6.3. İş Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması



Tablo 6.3. İş Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR
2,35	,07	,99	,99	,99	,95	,01	,01

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd \leq 5, RMSEA \leq 0,09, GFI \geq 0,90, RMR \leq 5 (Özdamar, 2013),

NFI \geq 0,90, CFI \geq 0,90, AGFI \geq 0,85), SRMR \leq 0,10 (Bayram, 2016)

İş performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, elde edilen değerlerin (Ki-kare/sd=2,35; RMSEA=,07; CFI=,99; NFI=,99; GFI=,99; AGFI=,95; RMR=,01; SRMR=,01) kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu ve ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uygun bir ölçek olduğu görülmektedir.

6.3. İstatistiksel Analizler

Elde edilen verilerin analizi için SPSS 22 ve AMOS 22 programı kullanılmıştır. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi işlemleri AMOS 22 programı kullanılarak yapılmış, ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasında ve ölçek puanlarının arasındaki ilişkilerin incelenmesinde SPSS 22 programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan ölçek verileri normal dağılım gösterdiğinden dolayı parametrik analizler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 6.4 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Alt boyut	Cronbach's Alpha	Ortalama	Ss
Psikolojik sermaye	İyimserlik	,698	3,52	0,82
	Psikolojik dayanıklılık	,632	4,06	0,61
	Umut	,705	4,03	0,58
	Öz yeterlilik	,846	4,12	0,60
Duygusal emek	Yüzeysel rol yapma	,892	2,85	0,92
	Derinden rol yapma	,883	3,31	0,91
	Samimi davranış	,785	3,66	0,82
İş performansı	İş performansı	,847	4,16	0,61

Psikolojik sermaye ölçeğinin iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve umut alt boyutları analiz için kabul edilebilir düzeyde güvenilirken, öz yeterlilik alt boyutu yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip, duygusal emek ölçeğinin samimi davranış alt boyutu kabul edilebilir düzeyde güvenilirliğe sahipken, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutu yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip, iş performansı ölçeği ise yüksek düzeyde güvenilirliğe sahiptir. Ölçek ortalamaları incelendiğinde, banka çalışanlarının psikolojik sermaye ölçeğinin iyimserlik alt boyutundan orta düzeye yakın puan aldığı, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlik alt boyutlarından ise yükseğe yakın puan aldığı, duygusal emek ölçeği yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma alt boyutundan orta düzeyde puan aldığı, samimi davranış alt boyutundan ise orta düzeyin üzerinde puan aldığı, iş performansı ölçeği puanlarının ise yükseğe yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6.5. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Değişken	Alt değişken	F	%
Cinsiyet	Kadın	138	52,9
	Erkek	123	47,1
Medeni durum	Bekar	105	40,2
	Evli	156	59,8
Yaş grubu	15-25	25	9,6
	26-30	72	27,6
	31-35	74	28,4
	36-40	45	17,2
	40+	45	17,2
Eğitim durumu	Lise ve altı	13	5,0
	Ön lisans	42	16,1
	Lisans	183	70,1
	Lisansüstü	23	8,8
Çalışma süresi	0-3 yıl	67	25,7
	4-6 yıl	64	24,5
	7-10 yıl	58	22,2
	11-19 yıl	56	21,5
	19+ yıl	16	6,1
Görev	Gişe görevlisi / memur	72	27,6
	Satış / müşteri temsilcisi	79	30,3
	Operasyon görevlisi	36	13,8
	Yönetmen / müdür	74	28,4

Tablo incelendiğinde, katılımcıların %52,9'unun kadın, %47,1'inin erkeklerden oluştuğu ve %40,2'sinin bekar, %59,8'inin evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların %9,6'sı 15-25 yaş grubunda, %27,6'sı 26-30 yaş grubunda, %28,4'ü 31-35 yaş grubunda, %17,2'si 36-40 yaş grubunda, %17,2'si 40+ yaş grubundadır. Araştırmaya katılanların %5'i lise ve altında eğitim düzeyinde, %16,1'i ön lisans eğitim düzeyinde, %70,1'i lisans eğitim düzeyinde, %8,8'i lisansüstü eğitim düzeyindedir. Katılımcıların %25,7'si 0-3 yıldır bankada çalışırken, %24,5'i 4-6 yıldır çalışmakta, %22,2'si 7-10 yıldır çalışmakta, %21,5'i 11-19 yıldır çalışmakta, %6,1'i

19+ yıldır çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %27,6'sı gişe görevlisi / memur, %30,3'ü satış / müşteri temsilcisi, %13,8'i operasyon görevlisi, %28,4'ü yönetmen / müdürdür.

6.3.1. Demografik Özelliklere Göre Psikolojik Sermaye Boyutlarındaki Farklılıklar

Anket formunda yer alan demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, bankadaki görev ve eğitim düzeyi) ile psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutları (iyimserlik, öz-yeterlik, umut, dayanıklılık) arasındaki farklılıklar ele alınacaktır.

Tablo 6.6. Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
İyimserlik	Kadın	138	3,55	0,86	,541	,589
	Erkek	123	3,49	0,79		
Psikolojik dayanıklılık	Kadın	138	4,11	0,63	1,406	,161
	Erkek	123	4,01	0,57		
Umut	Kadın	138	4,01	0,60	-,446	,656
	Erkek	123	4,05	0,56		
Öz yeterlilik	Kadın	138	4,09	0,66	-1,075	,283
	Erkek	123	4,17	0,54		

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre iyimserlik ($t=,541$; $p>0,05$), psikolojik dayanıklılık ($t=1,406$; $p>0,05$), umut ($t=-,446$; $p>0,05$) ve öz yeterlik ($t=-1,075$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 6.7. Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Medeni durum	N	X	Ss	t	p
İyimserlik	Bekar	105	3,43	0,94	-1,522	,129
	Evli	156	3,58	0,73		
Psikolojik dayanıklılık	Bekar	105	3,99	0,59	-1,540	,125
	Evli	156	4,11	0,61		
Umut	Bekar	105	3,94	0,56	-2,155	,032
	Evli	156	4,09	0,59		
Öz yeterlilik	Bekar	105	3,97	0,63	-3,480	,001
	Evli	156	4,23	0,57		

Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre iyimserlik ($t=-1,522$; $p>0,05$) ve psikolojik dayanıklılık ($t=-1,540$; $p>0,05$) düzeylerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, bekar banka çalışanlarının umut ($t=-2,155$; $p<0,05$) ve öz yeterlilik ($t=-3,480$; $p<0,05$) düzeylerinin evli banka çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 6.8. Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Yaş grubu	N	X	Ss	F	p
İyimserlik	15-25	25	3,67	1,20	1,425	,226
	26-30	72	3,51	0,83		
	31-35	74	3,36	0,88		
	36-40	45	3,54	0,67		
	40+	45	3,70	0,55		
Psikolojik dayanıklılık	15-25	25	4,36	0,57	2,081	,084
	26-30	72	4,00	0,70		
	31-35	74	4,10	0,58		
	36-40	45	3,97	0,51		
	40+	45	4,04	0,57		
Umut	15-25	25	4,21	0,48	1,789	,131
	26-30	72	3,94	0,69		
	31-35	74	3,97	0,56		
	36-40	45	4,03	0,54		
	40+	45	4,16	0,49		
Öz yeterlilik	15-25	25	4,10	0,85	1,873	,116
	26-30	72	4,01	0,67		
	31-35	74	4,09	0,61		
	36-40	45	4,24	0,41		
	40+	45	4,28	0,46		

Banka çalışanlarının yaş gruplarına göre iyimserlik ($F_{(4, 256)}=1,425$; $p>0,05$), psikolojik dayanıklılık ($F_{(4, 256)}=2,081$; $p>0,05$), umut ($F_{(4, 256)}=1,789$; $p>0,05$) ve öz yeterlilik ($F_{(4, 256)}=1,873$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 6.9. Banka Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Eğitim düzeyi	N	X	Ss	F	p
İyimserlik	Lise ve altı	13	3,82	0,86	2,891	,036
	Ön lisans	42	3,79	0,78		
	Lisans	183	3,43	0,83		
	Lisansüstü	23	3,55	0,70		
Psikolojik dayanıklılık	Lise ve altı	13	4,31	0,46	,959	,413
	Ön lisans	42	4,11	0,57		
	Lisans	183	4,03	0,63		
	Lisansüstü	23	4,09	0,53		
Umut	Lise ve altı	13	4,37	0,54	2,170	,092
	Ön lisans	42	4,03	0,55		
	Lisans	183	3,99	0,60		
	Lisansüstü	23	4,16	0,49		
Öz yeterlilik	Lise ve altı	13	4,20	0,61	1,801	,147
	Ön lisans	42	4,07	0,69		
	Lisans	183	4,10	0,60		
	Lisansüstü	23	4,39	0,41		

Banka çalışanlarının eğitim düzeylerine göre psikolojik dayanıklılık ($F_{(4, 257)}=,959$; $p>0,05$), umut ($F_{(4, 257)}=2,170$; $p>0,05$) ve öz yeterlik ($F_{(4, 257)}=1,801$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, iyimserlik ($F_{(4, 257)}=2,891$; $p<0,05$) düzeyleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık bulunan iyimserlik alt boyutunda, lise ve daha aşağı eğitim düzeyinden mezun olan banka çalışanlarının iyimserlik düzeyinin lisans mezunu banka çalışanlarının iyimserlik düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 6.10. Banka Çalışanlarının Bankadaki Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Çalışma süresi	N	X	Ss	F	p
İyimserlik	0-3 yıl	67	3,49	0,94	,987	,415
	4-6 yıl	64	3,44	0,90		
	7-10 yıl	58	3,46	0,77		
	11-19 yıl	56	3,71	0,69		
	19+ yıl	16	3,52	0,56		
Psikolojik dayanıklılık	0-3 yıl	67	4,00	0,64	,619	,649
	4-6 yıl	64	4,05	0,66		
	7-10 yıl	58	4,16	0,53		
	11-19 yıl	56	4,08	0,59		
	19+ yıl	16	4,00	0,56		
Umut	0-3 yıl	67	3,95	0,64	,785	,536
	4-6 yıl	64	4,02	0,62		
	7-10 yıl	58	4,02	0,61		
	11-19 yıl	56	4,12	0,46		
	19+ yıl	16	4,13	0,44		
Öz yeterlilik	0-3 yıl	67	3,93	0,73	5,146	,001
	4-6 yıl	64	4,02	0,60		
	7-10 yıl	58	4,21	0,56		
	11-19 yıl	56	4,36	0,42		
	19+ yıl	16	4,21	0,37		

Banka çalışanlarının bankadaki çalışma sürelerine göre iyimserlik ($F_{(4, 256)}=,987$; $p>0,05$), psikolojik dayanıklılık ($F_{(4, 256)}=,619$; $p>0,05$) ve umut ($F_{(4, 256)}=,785$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, öz yeterlilik ($F_{(4, 256)}=5,146$; $p<0,05$) düzeyleri bankadaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık bulunan öz yeterlilik alt boyutunda, 11-19 yıldır bankada çalışan banka çalışanlarının öz yeterlilik düzeyinin bankada 0-3 yıldır ve 4-6 yıldır çalışan banka çalışanlarının öz yeterlilik düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 6.11. Banka Çalışanlarının Görevlerine Göre Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Görev	N	X	Ss	F	p
İyimserlik	Gişe görevlisi / memur	72	3,38	0,93	1,752	,157
	Satış / müşteri temsilcisi	79	3,51	0,76		
	Operasyon görevlisi	36	3,47	0,98		
	Yönetmen / müdür	74	3,69	0,68		
Psikolojik dayanıklılık	Gişe görevlisi / memur	72	4,00	0,73	,723	,539
	Satış / müşteri temsilcisi	79	4,09	0,52		
	Operasyon görevlisi	36	3,99	0,58		
	Yönetmen / müdür	74	4,13	0,57		
Umut	Gişe görevlisi / memur	72	3,99	0,71	2,580	,054
	Satış / müşteri temsilcisi	79	3,97	0,54		
	Operasyon görevlisi	36	3,94	0,57		
	Yönetmen / müdür	74	4,19	0,46		
Öz yeterlilik	Gişe görevlisi / memur	72	4,01	0,77	3,996	,008
	Satış / müşteri temsilcisi	79	4,05	0,52		
	Operasyon görevlisi	36	4,13	0,62		
	Yönetmen / müdür	74	4,32	0,44		

Banka çalışanlarının bankadaki görevlerine göre iyimserlik ($F_{(4, 257)}=1,751$; $p>0,05$), psikolojik dayanıklılık ($F_{(4, 257)}=,723$; $p>0,05$) ve umut ($F_{(4, 257)}=2,580$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, öz yeterlilik ($F_{(4, 257)}=3,996$; $p<0,05$) düzeyleri bankadaki görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık bulunan öz yeterlilik alt boyutunda, yönetmen / müdür olarak bankada çalışan banka çalışanlarının öz yeterlilik düzeyinin bankada gişe görevlisi / memur veya satış / müşteri temsilcisi olarak çalışan banka çalışanlarının öz yeterlilik düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Buna göre H1 hipotezi kısmen kabul olmaktadır.

6.3.2. Demografik Özelliklere Göre Duygusal Emek Boyutlarındaki Farklılıklar

Anket formunda yer alan demografik özellikler(yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, eğitim düzeyi, bankadaki görevi) ile duygusal emek boyutları(yüzeysel davranış, derinden rol yapma, samimi davranış) arasındaki farklılıklar ele alınacaktır.

Tablo 6.12. Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Yüzeysel rol yapma	Kadın	138	2,90	0,89	,817	,415
	Erkek	123	2,80	0,96		
Derinden rol yapma	Kadın	138	3,32	0,86	,141	,888
	Erkek	123	3,30	0,98		
Samimi davranış	Kadın	138	3,66	0,84	,056	,955
	Erkek	123	3,66	0,80		

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre yüzeysel rol yapma ($t=,817$; $p>0,05$), derinden rol yapma ($t=,141$; $p>0,05$) ve samimi davranış ($t=,056$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 6.13. Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Medeni durum	N	X	Ss	t	p
Yüzeysel rol yapma	Bekar	105	2,85	0,99	-,120	,905
	Evli	156	2,86	0,88		
Derinden rol yapma	Bekar	105	3,27	0,94	-,612	,541
	Evli	156	3,34	0,89		
Samimi davranış	Bekar	105	3,70	0,82	,646	,519
	Evli	156	3,63	0,82		

Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre yüzeysel rol yapma ($t=-,120$; $p>0,05$), derinden rol yapma ($t=-,612$; $p>0,05$) ve samimi davranış ($t=,646$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 6.14. Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Yaş grubu	N	X	Ss	F	p
Yüzeysel rol yapma	15-25	25	3,03	1,05	,562	,690
	26-30	72	2,91	0,98		
	31-35	74	2,84	0,93		
	36-40	45	2,71	0,85		
	40+	45	2,84	0,84		
Derinden rol yapma	15-25	25	3,50	0,81	3,061	,017
	26-30	72	3,24	0,87		
	31-35	74	3,07	0,92		
	36-40	45	3,46	0,92		
	40+	45	3,58	0,94		
Samimi davranış	15-25	25	3,76	0,88	,781	,538
	26-30	72	3,73	0,84		
	31-35	74	3,54	0,82		
	36-40	45	3,62	0,81		
	40+	45	3,74	0,77		

Banka çalışanlarının yaş gruplarına göre yüzeysel rol yapma ($F_{(4, 256)}=,562$; $p>0,05$) ve samimi davranış ($F_{(4, 256)}=,781$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, derinden rol yapma ($F_{(4, 256)}=3,061$; $p<0,05$) düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık bulunan derinden rol yapma alt boyutunda, 40+ yaş grubundaki banka çalışanlarının derinden rol yapma düzeyi 31-35 yaş grubundaki banka çalışanlarının derinden rol yapma düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Tablo 6.15. Banka Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Eğitim düzeyi	N	X	Ss	F	p
Yüzeysel rol yapma	Lise ve altı	13	2,40	1,16	1,526	,208
	Ön lisans	42	2,90	1,05		
	Lisans	183	2,85	0,89		
	Lisansüstü	23	3,07	0,75		
Derinden rol yapma	Lise ve altı	13	3,42	1,13	,889	,447
	Ön lisans	42	3,45	1,03		
	Lisans	183	3,25	0,87		
	Lisansüstü	23	3,48	0,88		
Samimi davranış	Lise ve altı	13	3,82	1,01	1,395	,245
	Ön lisans	42	3,87	0,82		
	Lisans	183	3,60	0,80		
	Lisansüstü	23	3,70	0,83		

Banka çalışanlarının eğitim düzeylerine göre yüzeysel rol yapma ($F_{(4, 257)}=1,526$; $p>0,05$), derinden rol yapma ($F_{(4, 257)}=,889$; $p>0,05$) ve samimi davranış ($F_{(4, 257)}=1,395$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 6.16. Banka Çalışanlarının Bankadaki Çalışma Sürelerine Göre Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Çalışma süresi	N	X	Ss	F	p
Yüzeysel rol yapma	0-3 yıl	67	2,81	0,78	1,479	,209
	4-6 yıl	64	2,67	0,94		
	7-10 yıl	58	3,04	1,10		
	11-19 yıl	56	2,95	0,87		
	19+ yıl	16	2,77	0,85		
Derinden rol yapma	0-3 yıl	67	3,35	0,81	4,913	,001
	4-6 yıl	64	2,91	0,89		
	7-10 yıl	58	3,41	0,97		
	11-19 yıl	56	3,54	0,86		
	19+ yıl	16	3,59	1,00		
Samimi davranış	0-3 yıl	67	3,80	0,81	,999	,409
	4-6 yıl	64	3,54	0,72		
	7-10 yıl	58	3,68	0,91		
	11-19 yıl	56	3,60	0,88		
	19+ yıl	16	3,75	0,67		

Banka çalışanlarının bankadaki çalışma sürelerine göre yüzeysel rol yapma ($F_{(4, 256)}=1,479$; $p>0,05$) ve samimi davranış ($F_{(4, 256)}=,999$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, derinden rol yapma ($F_{(4, 256)}=4,913$; $p<0,05$) düzeyleri bankadaki çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık bulunan derinden rol yapma alt boyutunda, bankada 0-3 yıl, 7-10 yıl, 11-19 yıl ve 19+ yıldır çalışan banka çalışanlarının derinden rol yapma düzeyi bankada 4-6 yıldır çalışan banka çalışanlarının derinden rol yapma düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Tablo 6.17. Banka Çalışanlarının Görevlerine Göre Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Görev	N	X	Ss	F	p
Yüzeysel rol yapma	Gişe görevlisi / memur	72	2,88	0,97	,651	,583
	Satış / müşteri temsilcisi	79	2,75	0,97		
	Operasyon görevlisi	36	3,00	0,93		
	Yönetmen / müdür	74	2,86	0,84		
Derinden rol yapma	Gişe görevlisi / memur	72	3,19	0,84	1,864	,136
	Satış / müşteri temsilcisi	79	3,22	0,93		
	Operasyon görevlisi	36	3,37	1,07		
	Yönetmen / müdür	74	3,50	0,87		
Samimi davranış	Gişe görevlisi / memur	72	3,72	0,86	,508	,677
	Satış / müşteri temsilcisi	79	3,57	0,83		
	Operasyon görevlisi	36	3,67	0,83		
	Yönetmen / müdür	74	3,70	0,77		

Banka çalışanlarının görevlerine göre yüzeysel rol yapma ($F_{(4, 257)}=,651$; $p>0,05$), derinden rol yapma ($F_{(4, 257)}=1,864$; $p>0,05$) ve samimi davranış ($F_{(4, 257)}=508$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Buna göre H2 hipotezi kısmen kabul olmaktadır.

6.3.3. Demografik Özelliklere Göre İş Performansındaki Farklılıklar

Anket formunda yer alan demografik özellikler(yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, eğitim düzeyi, bankadaki görevi) ile iş performansı arasındaki farklılıklar ele alınacaktır.

Tablo 6.18. Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre İş Performansı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
İş performansı	Kadın	138	4,20	0,58	1,176	,241
	Erkek	123	4,11	0,65		

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre iş performansı ($t=1,176$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 6.19. Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre İş Performansı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Medeni durum	N	X	Ss	t	p
İş performansı	Bekar	105	4,10	0,66	-1,226	,221
	Evli	156	4,20	0,58		

Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre iş performansı ($t=-1,226$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 6.20. Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre İş Performansı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Yaş grubu	N	X	Ss	F	p
İş performansı	15-25	25	4,23	0,56	,775	,542
	26-30	72	4,14	0,60		
	31-35	74	4,07	0,65		
	36-40	45	4,20	0,62		
	40+	45	4,25	0,58		

Banka çalışanlarının yaş gruplarına göre iş performansı ($F_{(4, 256)}=,775$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 6.21. Banka Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre İş Performansı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Eğitim düzeyi	N	X	Ss	F	p
İş performansı	Lise ve altı	13	4,40	0,69	,927	,428
	Ön lisans	42	4,09	0,60		
	Lisans	183	4,15	0,63		
	Lisansüstü	23	4,21	0,40		

Banka çalışanlarının eğitim düzeylerine göre iş performansı ($F_{(4, 257)}=,927$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 6.22. Banka Çalışanlarının Bankadaki Çalışma Sürelerine Göre İş Performansı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Çalışma süresi	N	X	Ss	F	p
İş performansı	0-3 yıl	67	4,18	0,56	,723	,577
	4-6 yıl	64	4,06	0,58		
	7-10 yıl	58	4,22	0,70		
	11-19 yıl	56	4,21	0,62		
	19+ yıl	16	4,09	0,66		

Banka çalışanlarının bankadaki çalışma sürelerine göre iş performansı ($F_{(4, 256)}=,723$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 6.23. Banka Çalışanlarının Görevlerine Göre İş Performansı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Alt boyut	Görev	N	X	Ss	F	p
İş performansı	Gişe görevlisi / memur	72	4,23	0,62	,409	,747
	Satış / müşteri temsilcisi	79	4,12	0,61		
	Operasyon görevlisi	36	4,15	0,66		
	Yönetmen / müdür	74	4,14	0,60		

Banka çalışanlarının bankadaki görevlerine göre iş performansı ($F_{(4, 257)}=,409$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Buna göre H3 hipotezi desteklenmemiştir.

6.3.4. Değişkenler Arası İlişkiler

Psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tablo 6.24. Psikolojik Sermaye Ölçeği, Duygusal Emek Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		1	2	3	4	5	6	7	8
1. İyimserlik	R								
	P								
	N								
2. Psikolojik dayanıklılık	R	,425**							
	P	,000							
	N	261							
3. Umut	R	,453**	,755**						
	P	,000	,000						
	N	261	261						
4. Öz yeterlilik	R	,406**	,654**	,729**					
	P	,000	,000	,000					
	N	261	261	261					
5. Yüzeysel rol yapma	R	-,056	-,105	-,141*	-,141*				
	P	,366	,090	,022	,023				
	N	261	261	261	261				
6. Derinden rol yapma	R	,204**	,089	,215**	,126*	,326**			
	P	,001	,151	,000	,042	,000			
	N	261	261	261	261	261			
7. Samimi davranış	R	,339**	,314**	,316**	,357**	-,312**	,204**		
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,001		
	N	261	261	261	261	261	261		
8. İş performansı	R	,218**	,401**	,415**	,446**	-,117	,236**	,309**	
	P	,000	,000	,000	,000	,059	,000	,000	
	N	261	261	261	261	261	261	261	

**p<0,01; *p<0,05

Tablo incelendiğinde, bağımsız değişken olan psikolojik sermaye ölçeğinin iyimserlik alt boyut puanı ile duygusal emek ölçeğinin yüzeysel rol yapma alt boyut

puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ($r=-,056$; $p>0,05$), iyimserlik puanı ile derinden rol yapma alt boyut puanı arasında ($r=,204$; $p<0,01$), samimi davranış alt boyut puanı arasında ($r=,339$; $p<0,01$) ve iş performansı ölçeği puanı arasında ($r=,218$; $p<0,01$) orta düzeyin altında pozitif anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye ölçeğinin psikolojik dayanıklılık alt boyut puanı ile duygusal emek ölçeğinin yüzeysel rol yapma alt boyut puanı arasında ($r=-,105$; $p>0,05$) ve derinden rol yapma alt boyut puanı arasında ($r=,089$; $p>0,05$) anlamlı bir ilişki bulunmadığı, psikolojik dayanıklılık puanı ile samimi davranış alt boyut puanı arasında ($r=,314$; $p<0,01$) orta düzeyin altında pozitif anlamlı bir ilişki bulunduğu, psikolojik dayanıklılık puanı ile iş performansı ölçeği puanı arasında ($r=,401$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye ölçeğinin umut alt boyut puanı ile duygusal emek ölçeğinin yüzeysel rol yapma alt boyut puanı arasında ($r=-,141$; $p<0,05$) negatif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu umut alt boyut puanı ile derinden rol yapma alt boyut puanı arasında ($r=,215$; $p<0,01$) pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı bir ilişki bulunduğu, umut puanı ile samimi davranış alt boyut puanı arasında ($r=,316$; $p<0,01$) orta düzeyin altında pozitif anlamlı bir ilişki bulunduğu, umut puanı ile iş performansı ölçeği puanı arasında ($r=,415$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye ölçeğinin öz yeterlik alt boyut puanı ile duygusal emek ölçeğinin yüzeysel rol yapma alt boyut puanı arasında ($r=-,141$; $p<0,05$) negatif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu öz yeterlik alt boyut puanı ile derinden rol yapma alt boyut puanı arasında ($r=,126$; $p<0,05$) pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu, öz yeterlik puanı ile samimi davranış alt boyut puanı arasında ($r=,357$; $p<0,01$) orta düzeyin altında pozitif anlamlı bir ilişki bulunduğu, öz yeterlik puanı ile iş performansı ölçeği puanı arasında ($r=,446$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

6.3.5. Regresyon Analizleri

Bu bölümde banka çalışanlarının psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarının(iyimserlik, umut, öz-yeterlik, dayanıklılık) iş performansına olan etkisi ile, psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarının duygusal emek alt boyutlarına(yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, samimi davranış) olan etkisi incelenecektir.

Tablo 6.25. Banka Çalışanlarının Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İş Performansı Ölçeği Puanlarına Etkisinin İncelenmesi

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1,973	,260	-	7,601	,000
İyimserlik	-,003	,047	-,003	-,055	,956
Psikolojik dayanıklılık	,139	,088	,137	1,583	,115
Umut	,117	,102	,112	1,155	,249
Öz yeterlilik	,280	,084	,277	3,330	,001
R=,473 F(4, 256)=18,480	R ² =,212 p<0,05				

Bağımlı değişken: İş performansı

Banka çalışanlarında psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarının iş performansındaki değişime %21,2 anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (F_(4, 256)=18,480; p<0,05). Alt boyut bazında incelendiğinde en büyük etkinin öz yeterlilik alt boyutunda olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (β =,255; p<0,05), iyimserlik alt boyutunun (β =-,003; p>0,05), psikolojik dayanıklılık alt boyutunun (β =,137; p>0,05) ve umut alt boyutunun (β =,112; p>0,05) etkisinin ise anlamlı olmadığı görülmektedir.

Buna göre H4 hipotezi kısmen kabul olmuştur.

Tablo 6.26. Banka Çalışanlarının Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Duygusal Emek Ölçeği Yüzeysel Rol Yapma Alt Boyut Puanlarına Etkisinin İncelenmesi

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	3,858	,439	-	8,784	,000
İyimserlik	,018	,079	,016	,228	,820
Psikolojik dayanıklılık	,034	,149	,022	,226	,822
Umut	-,160	,172	-,101	-,931	,353
Öz yeterlilik	-,135	,143	-,088	-,949	,344
R=,153 F(4, 256)=1,542	R ² =,008 p>0,05				

Bağımlı değişken: Yüzeysel rol yapma

Banka çalışanlarında psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarının yüzeysel rol yapma üzerinde %0,08 bir etkisi olduğu ancak bu etkinin anlamlı olmadığı görülmektedir ($F_{(4, 256)}=1,542$; $p>0,05$).

Buna göre H5 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 6.27. Banka Çalışanlarının Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Duygusal Emek Ölçeği Derinden Rol Yapma Alt Boyut Puanlarına Etkisinin İncelenmesi

Değişken	B	Std. Hata	B	t	p
Sabit	2,125	,422	-	5,039	,000
İyimserlik	,176	,076	,159	2,331	,021
Psikolojik dayanıklılık	-,284	,143	-,188	-1,990	,048
Umut	,502	,165	,320	3,040	,003
Öz yeterlilik	-,074	,137	-,049	-,538	,591
R=,280 F(4, 256)=5,434	R ² =,064 p<0,05				

Bağımlı değişken: Derinden rol yapma

Banka çalışanlarında psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarının derinden rol yapma üzerinde %6,4 anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($F_{(4, 256)}=5,434$; $p<0,05$). Alt boyut bazında incelendiğinde en büyük etkinin umut alt boyutunda olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=,320$; $p<0,05$), en büyük ikinci etkinin psikolojik dayanıklılık alt boyutunda olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ancak negatif bir etki olduğu ($\beta=-,188$; $p<0,05$), en büyük üçüncü etkinin iyimserlik alt boyutunda olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=,159$; $p<0,05$), öz yeterlilik alt boyutunun ($\beta=-,049$; $p>0,05$) etkisinin ise anlamlı olmadığı görülmektedir.

Buna göre H6 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 6.28. Banka Çalışanlarının Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Duygusal Emek Ölçeği Samimi Davranış Alt Boyut Puanlarına Etkisinin İncelenmesi

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1,249	,358	-	3,487	,001
İyimserlik	,217	,064	,218	3,373	,001
Psikolojik dayanıklılık	,108	,121	,080	,893	,373
Umut	-,001	,140	-,001	-,004	,997
Öz yeterlilik	,294	,116	,216	2,527	,012
R=,419 F(4, 256)=13,666	R ² =,163 p<0,05				

Bağımlı değişken: Samimi davranış

Banka çalışanlarında psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarının samimi davranış üzerinde %16,3 anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($F_{(4, 256)}=13,666$; $p<0,05$). Alt boyut bazında incelendiğinde en büyük etkinin iyimserlik alt boyutunda olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=,218$; $p<0,05$), en büyük ikinci etkinin öz yeterlilik alt boyutunda olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=,216$; $p<0,05$), psikolojik dayanıklılık alt boyutunun ($\beta=,080$; $p>0,05$) ve umut alt boyutunun ($\beta=-,001$; $p>0,05$) etkisinin ise anlamlı olmadığı görülmektedir.

Buna göre H7 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 6.29. Hipotez Dağılım Tablosu

	Hipotez	Durum
1	Demografik özelliklere göre psikolojik sermaye boyutları farklılık göstermektedir.	Kısmen kabul edildi
2	Demografik özelliklere göre duygusal emek boyutları farklılık göstermektedir.	Kısmen kabul edildi
3	Demografik özelliklere göre iş performansı göstermektedir.	Desteklenmemiştir.
4	Psikolojik sermaye boyutları iş performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Kısmen kabul edildi.
5	Psikolojik sermaye boyutları yüzeysel davranışı negatif anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklenmemiştir.
6	Psikolojik sermaye boyutları derinlemesine davranışı pozitif anlamlı olarak etkilemektedir.	Kısmen desteklenmiştir.
7	Psikolojik sermaye boyutları samimi davranışı pozitif anlamlı olarak etkilemektedir.	Kısmen desteklenmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Psikolojik sermaye sergileyen çalışanların duygusal emek ve iş performanslarının ne ölçüde değişeceğini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma ile banka çalışanlarının psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansları arasındaki ilişkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Kayseri ilinde bulunan banka çalışanlarının katılımı ile anket yöntemi kullanılarak çalışma yapılmıştır.

Günümüz ekonomisinde çok önemli bir yere sahip olan finans sektörü şirketlerinin, acımasız rekabet koşullarından sıyrılması ve başarı ile yollarına devam edebilmeleri en önemli kaynak olan çalışanların işlerini severek, kendilerini kurumlarına ait hissederek verimli bir şekilde çalışmalarına bağlıdır. Psikolojik sermayesi yüksek ve çalıştığı kurumdaki memnun olan çalışanlar işlerini başarı ile yürütmektedir. Gün içinde yüzlerce müşteri ile muhatap olmaları gereken hizmet sektörü çalışanları duygusal emeği çok sık kullanmak zorunda kalmışlardır. Konunun bu derecedeki önemine karşın literatürde yapılan çalışma sayısı oldukça azdır.

Gelişen teknoloji ile uyum sağlayabilmeleri açısından yakın takipte olan işletmeler teknolojiyi en üst düzeyde kullanarak rekabet farkını minimumu indirmektedirler. Tam da bu anda çalışanlarına verdikleri önemin ne denli büyük olup olmaması devreye girmektedir. Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışan işini benimseyerek maksimum verimle çalışarak kurumlarını diğer işletmelere göre rekabetten sıyrarak üst seviyeye taşımaktadır. Araştırmada, demografik özelliklerin psikolojik sermaye alt boyutları ile olan ilişkisi, duygusal sermaye alt boyutları ile olan ilişkisi ve iş performansı ile olan ilişkisi incelenmiştir.

Yapılan çalışmada; demografik özelliklere göre psikolojik sermaye boyutları farklılık göstermektedir. Banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre iyimserlik ($t=,541$; $p>0,05$), psikolojik dayanıklılık ($t=1,406$; $p>0,05$), umut ($t=-,446$; $p>0,05$) ve öz yeterlik ($t=-1,075$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre iyimserlik ($t=-1,522$; $p>0,05$) ve psikolojik dayanıklılık ($t=-1,540$; $p>0,05$) düzeylerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, bekar banka çalışanlarının umut ($t=-2,155$; $p<0,05$) ve öz yeterlik ($t=-3,480$; $p<0,05$) düzeylerinin evli banka çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Banka çalışanlarının yaş gruplarına göre iyimserlik ($F_{(4, 256)}=1,425$; $p>0,05$), psikolojik dayanıklılık ($F_{(4, 256)}=2,081$; $p>0,05$), umut ($F_{(4, 256)}=1,789$; $p>0,05$) ve öz yeterlik ($F_{(4, 256)}=1,873$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Banka çalışanlarının eğitim düzeylerine göre psikolojik dayanıklılık ($F_{(4, 257)}=,959$; $p>0,05$), umut ($F_{(4, 257)}=2,170$; $p>0,05$) ve öz yeterlik ($F_{(4, 257)}=1,801$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, iyimserlik ($F_{(4, 257)}=2,891$; $p<0,05$) düzeyleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık bulunan iyimserlik alt boyutunda, lise ve daha aşağı eğitim düzeyinden mezun olan banka çalışanlarının iyimserlik düzeyinin lisans mezunu banka çalışanlarının iyimserlik düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Banka çalışanlarının bankadaki çalışma sürelerine göre iyimserlik ($F_{(4, 256)}=,987$; $p>0,05$), psikolojik dayanıklılık ($F_{(4, 256)}=,619$; $p>0,05$) ve umut ($F_{(4, 256)}=,785$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, öz yeterlilik ($F_{(4, 256)}=5,146$; $p<0,05$) düzeyleri bankadaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık bulunan öz yeterlilik alt boyutunda, 11-19 yıldır bankada çalışan banka çalışanlarının öz yeterlilik düzeyinin bankada 0-3 yıldır ve 4-6 yıldır çalışan banka çalışanlarının öz yeterlilik düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Banka çalışanlarının bankadaki görevlerine göre iyimserlik ($F_{(4, 257)}=1,751$; $p>0,05$), psikolojik dayanıklılık ($F_{(4, 257)}=,723$; $p>0,05$) ve umut ($F_{(4, 257)}=2,580$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, öz yeterlilik ($F_{(4, 257)}=3,996$; $p<0,05$) düzeyleri bankadaki görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık bulunan öz yeterlilik alt boyutunda, yönetmen / müdür olarak bankada çalışan banka çalışanlarının öz yeterlilik düzeyinin bankada gişe görevlisi / memur veya satış / müşteri temsilcisi olarak çalışan banka çalışanlarının öz yeterlilik düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre yüzeysel rol yapma ($t=,817$; $p>0,05$), derinden rol yapma ($t=,141$; $p>0,05$) ve samimi davranış ($t=,056$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre yüzeysel rol yapma ($t=-,120$; $p>0,05$), derinden rol yapma ($t=-,612$; $p>0,05$) ve samimi davranış ($t=,646$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Banka çalışanlarının yaş gruplarına göre yüzeysel rol yapma ($F_{(4, 256)}=,562$; $p>0,05$) ve samimi davranış ($F_{(4, 256)}=,781$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, derinden rol yapma ($F_{(4, 256)}=3,061$; $p<0,05$) düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık bulunan derinden rol yapma alt boyutunda, 40+ yaş grubundaki banka çalışanlarının derinden rol yapma düzeyi 31-35 yaş grubundaki banka çalışanlarının derinden rol yapma düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Banka çalışanlarının eğitim düzeylerine göre yüzeysel rol yapma ($F_{(4, 257)}=1,526$; $p>0,05$), derinden rol yapma ($F_{(4, 257)}=,889$; $p>0,05$) ve samimi davranış ($F_{(4, 257)}=1,395$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Banka çalışanlarının bankadaki çalışma sürelerine göre yüzeysel rol yapma ($F_{(4, 256)}=1,479$; $p>0,05$) ve samimi davranış ($F_{(4, 256)}=,999$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, derinden rol yapma ($F_{(4, 256)}=4,913$; $p<0,05$) düzeyleri bankadaki çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık bulunan derinden rol yapma alt boyutunda, bankada 0-3 yıl, 7-10 yıl, 11-19 yıl ve 19+ yıldır çalışan banka çalışanlarının derinden rol yapma düzeyi bankada 4-6 yıldır çalışan banka çalışanlarının derinden rol yapma düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Banka çalışanlarının görevlerine göre yüzeysel rol yapma ($F_{(4, 257)}=,651$; $p>0,05$), derinden rol yapma ($F_{(4, 257)}=1,864$; $p>0,05$) ve samimi davranış ($F_{(4, 257)}=508$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre iş performansı ($t=1,176$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre iş performansı ($t=-1,226$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Banka çalışanlarının yaş gruplarına göre iş performansı ($F_{(4, 256)}=,775$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Banka çalışanlarının eğitim düzeylerine göre iş performansı ($F_{(4, 257)}=,927$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Banka çalışanlarının bankadaki çalışma sürelerine göre iş performansı ($F_{(4, 256)}=,723$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Banka çalışanlarının bankadaki görevlerine göre iş performansı ($F_{(4, 257)}=,409$; $p>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmada, psikolojik sermaye boyutları iş performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanın iş performansı da yüksektir. Luthans ve arkadaşlarının çeşitli meslek gruplarında yaptıkları araştırmaya göre, psikolojik sermaye bütün boyutları ile birlikte ele alınmıştır. Bir bütün olarak psikolojik sermaye, iş performansını pozitif anlamlı bir şekilde etkilemiştir (Luthans vd., 2007: 572).

Psikolojik sermaye boyutları ile duygusal emeğin yüzeysel davranışı boyutu arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sermayesi yüksek çalışan yüzeysel rol yapmaya gerek duymamaktadır. Şirketinde mutlu olduğu için şirket kurallarını içselleştirirler. Oğuzhan vd.'nin yaptıkları araştırmaya göre psikolojik sermaye ile duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Oğuzhan vd., 2017: 337). Hur vd. tarafından yapılan bir araştırmaya göre, psikolojik sermaye ile duygusal emeğin yüzeysel davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Hur vd., 2016: 478). Tokmak tarafından yapılan araştırma sonucunda ise duygusal emek ve psikolojik sermaye arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tokmak, 2014: 145).

Alamur ve Atabay tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya göre, psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutları arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Alamur ve Atabay, 2016: 66).

Araştırmada, psikolojik sermaye boyutları, duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranışı pozitif anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışan şirketinde mutlu ve verimli çalıştığından dolayı şirket tarafından gösterilmesi beklenen duyguları benimserler. Hur vd. tarafından yapılan araştırmaya göre, psikolojik sermaye ile duygusal emeğin derinden davranışı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Hur vd., 2016: 500). Alamur ve Atabay tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya göre, psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ile duygusal emeğin derinlemesine davranış alt boyutları arasında negatif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Alamur ve Atabay, 2016: 66).

Araştırmada, psikolojik sermaye boyutları, duygusal emeğin samimi davranış alt boyutunu pozitif anlamlı olarak etkilemektedir. Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanın hissettiği duygular ile şirket tarafından beklenen duygular paralellik göstermektedir. Alamur ve Atabay'a göre, psikolojik sermaye ile duygusal emeğin samimi davranış boyutu ile arasında ise pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Beğenirbaş ve Çalışkan tarafından yapılan araştırmaya göre, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma alt boyutu ile iş performansı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki söz konusu olurken duygusal emeğin yüzeysel rol yapma alt boyutu ile iş performansı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki söz konusudur. Duygusal emeğin derinden rol yapma alt boyutu ile iş performansı arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014: 113).

Beğenirbaş ve Turgut tarafından yapılan araştırmaya göre, çalışanların duygusal emeğin yüzeysel rol yapma alt boyutu ile iş performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanırken, çalışanların duygusal emeğin alt boyutu olan derinden rol yapması ile iş performansı pozitif ve anlamlı olarak etkilerken, duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranışları ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusu olmuştur (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 139).

Chau ve arkadaşlarının bankacılar üzerinde yaptıkları bir araştırmaya göre ise, çalışanların duygusal emekleri ile iş performansları arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Chau vd., 2009: 1151).

Brotheridge ve Grandey'in çeşitli meslek grupları üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma alt boyutu ile iş performansı arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusu olurken, duygusal emeğin derinden rol yapma alt boyutu ile iş performansı arasında ise herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal emeğin samimi davranış boyutu ile iş performansı arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Brotheridge ve Grandey, 2002: 23).

Erkuş ve Fındıklı'nın yaptıkları çalışmaya göre, psikolojik sermaye bütün halinde iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıkları iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 306).

Ülkemiz literatüründe kendisine yeni yeni yer bulmuş olan psikolojik sermaye konusuyla ilgili yapılan bu araştırmanın yazına önemli katkısı olacağı düşünülmektedir.

Yapılacak ya da yapılan çalışmalar farklı sektörler de olursa farklı sonuçlar elde edilebilir. Kültürel farklılıklar nedeniyle başka bir şehirde yapılan ya da yapılacak olan çalışmalar değişiklik gösterebilir.

Kurumlarda işe alımlardan sorumlu olan insan kaynakları departmanı, işletmede çalışmak üzere aday seçiminde, psikolojik sermayesi yüksek olan bireyleri tespit etmenin işletmenin yararına olacağı düşünülmektedir. Bu sayede çalışanlar herhangi bir engelle karşılaştıkları zaman kolay pes etmeyecek işlerini tamamlayabilmek adına ellerinden gelenin en iyisini yapacaklardır.

Mevcut olan çalışanlara ise istenilen psikolojik sermayenin kazandırılması için; destek vermekten kaçınılmamalı, kurum olarak her daim çalışana önem verildiği hissettirilmeli ve strese neden olan kurumla alakalı olan durumlardan kaçınılmalıdır. Alınacak olan bu tedbirler ile çalışanın psikolojik sermaye göstererek daha verimli çalışmaları sağlanır.

İşletmelerde görev dağılımı yapılırken duygusal emeği yoğun kullanmak gerekli olan işlere, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların verilmesi iş performansını yükseltebilir.

Bireylerde öz yeterliliğin geliştirilmesi için; başarılı insanlardan örnek alınması, işgörenlerin motive edilmesi sağlanmalıdır. Bireylerde umudun geliştirilmesi için; hedef belirlenmeli ve işgörenin alternatif yollar üretebilme ve planlama yapılması sağlanmalıdır. İyimserlik için ise; geçmişle alakalı her ne yaşanmışsa barışılmalı ve geleceğe yönelik adımlar atmada destek olunmalıdır. Dayanıklılıkta ise; bireyin sahip olduğu yeteneklere ilişkin farkında olması sağlanmalıdır.

Görevi gereği yoğun bir şekilde duygusal emek sergilemesi gereken çalışanlara gerekli eğitimler verilerek yüzeysel davranıştan kaçınmaları ve işletmenin ortaya koyduğu kuralları benimseyerek derinlemesine davranış sergilemeleri sağlanılabilir. Yalnızca kural koyarak bu durum sağlanamaz gerek teorik gerek uygulamalı olarak mutlaka eğitim verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, B., Kırmızıgül, B. , Zengin, Y . (2016). "Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma". Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 6(6): 115-130
- Akman, Y. ve Korkut, F. (1993). "Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma". *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(9): 193-202.
- Aktan, C. "Performans Yönetimi.(2013). "Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(1) 25-33.
- Alamur, B. Atabay,İ. (2016). "Çalışanların duygusal emek davranışının psikolojik sermayeleri ile ilişkisi". *Global business research cangresss* 2(1): 58-68.
- Aldemir, C. Budak, G. Ataol, A. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Altın Gülova, A., B.T. Palamutçuoğlu ve A.T. Palamutçuoğlu. (2013). "Duygusal Emek Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,28(2):41-74.
- Ardıç, K. Polatçı, S. (2008). "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama". *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 10(2): 70-114.
- Arıkan Saltık, I. ve T. Asunakutlu. (2016). "Duygusal Emek ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14): 109 -132.
- 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.

- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22: 282-294.
- Avey, J.B., Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2010). The Additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2): 430-452.
- Avey, J.B., Luthans, F., Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5): 677- 693.
- Aydoğan, E. Ve Uğurlu, A. (2015). “Pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans ilişkisi; Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği rneği”. *nc Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* 50(1): 68-91.
- Aytaç, S., (2000). *İnsanı Anlama abası (Psikolojiye Giriş)*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Bakan, İ. Kelleroğlu, H. (2003). “Performans Değerlendirme: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan alışması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi* 8(1): 106-107.
- Bakan, İ. Kelleroğlu, H.(2003). “Performans Değerlendirme: alışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan alışması” *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 8(1): 109-110.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*.
- Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. New York: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

- Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy
Current Directions in Psychological Science, 9 (3): 75-78.
- Barutçugil, İ.(2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi". Kariyer Yayınları,
İstanbul.
- Basım, H.N. ve M. Beğenirbaş. (2012). "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir
Ölçek Uyarlama Çalışması". *Yönetim ve Ekonomi*.19(1):146-163.
- Başbuğ, G. (2010). "Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi
Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma". Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi
0(58): 254-271.
- Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö., Özdemir, Y. (2007). "360 derece geri bildirim
sistemine eleştirel bir bakış": Bir örnek olay. Afyon Kocatepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2): 185-201.
- Beğenirbaş, M. Çalışkan,A. (2014). "Duygusal emegin iş performansı ve işten
ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü". Business and
economics research journal volüme 5(2): 109-127.
- Beğenirbaş, M. Ve Turgut, E. (2014). "İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın
Duygusal Emegin ve Örgütte Güven Algısının etkileri". İş Güç Endüstri
İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 16(3):131-149.
- Bickes, D. Yılmaz, C. Demirtaş, Ö. Uğur, A. (2014). "Duygusal emek ve iş tatmini
arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü bir alan çalışması".
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF dergisi, 9(2): 97-121.
- Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Brotheridge, C.M. and A.A. Grandey. (2002). "Emotional Labor and Burnout:
Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational
Behavior* 60: 22-23

- Brotheridge, M. Grandey A. (2002). "Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of people work journal of vocational behavior" (60): 17-39.
- Budak, Y. (2009). "Mesleki Eğitimde İhtiyaç Analizi ve İşlevsel Eğitim Programı". Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi 0(0): 65-75.
- Büte, M.(2011). "Etik iklim örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki". Atatürk Üniversitesi İİBF dergisi 25(1):171-193.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek geliştirmede kullanımı. Ankara.
- Chau, S.L. Dahling, Levy P.E, Diefendorff J (2009). Predictive Study Of Emotional Labor and Turnover Journal Of Organizational Behavior.
- Çalışkan, S. C. ve Erim, A. (2010). "Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD' nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri".18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana.
- Çelik, M., ve Turunç, Ö. (2011). "Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: iş-aile çatışmasının aracılık etkisi".. Istanbul University Journal of the School of Business Administration, 40(2): 227-244.
- Çetin, F. ve M.A. Varoğlu. (2015). "Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü". *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2):106-113.
- Çetin, F., Şeşen, H., Basım, N.H. (2013). "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (3): 95-108.
- Demir, M.(2010). "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama işletmelerinde işgörenlerin algılamaları üzerine bir araştırma". 11(2): 200-311.

- Demirel, Y. Yücel, M. "Sosyal Destek ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Tükenmişlik Üzerine Etkisi". Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (2017): 310-321.
- Diefendorff, J. M. and Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8):946-947.
- Doğan, H. "Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki". Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 20 (2): 27-46.
- Dursun, S. (2006). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim". Yüzüncüyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 3(2): 113-132.
- Dursun, S., Aytaç, S., ve Bayram, N. (2014). Duygusal emek ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3): 10-18.
- Empati eğitim programının ilköğretim öğrencilerinin empatik becerilerine etkisi. Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Doktora Tezi, Bursa.
- Eraslan, E. Algün, O. (2005). "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı". Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi 20(1): 95-106.
- Erdoğan, M. (2014): "Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23): 62-76.
- Eren, G. Gümüştekin, D. Özler, F. (2010). "360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma". *İşletme ve Ekonomi Dergisi* 1(1): 1-20.
- Erkmen, T. ve E. Esen. (2013). "Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması". *Öneri*, 10(39): 23-30.

- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). "Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(3):18.
- Erkuş, A. ve M.A. Fındıklı. (2013). "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(2) : 304-306.
- Eroğlu, E. (2010). "Örgütsel iletişiminin işgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi". Selçuk İletişim, 6(3): 23- 31.
- Eroğlu, E. (2011). "İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma". Konya: Literatürk Yayınları. 203.
- Gavcar, E. Atıl, Z. Bulut, K.(2006). "Manisa Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları Muğla ili örneği". Celal Bayar Üniversitesi İİBF dergisi 13(2): 37.
- Gökberk, M. (1985). "Felsefe Tarihi"(18. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi, 42-46
- Göksu, N. Öz, B. (2018). "Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları bir Alan Çalışması". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 39: 423.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1):95.-110.
- Grandey, A.A. (2000). "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor". *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5(1):101.
- Güler, K. B. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar. Umuttepe Yayınları,(1):129.

- Güngör, M. (2009). "Duygusal Emek Süreci ve Sonuçları". *Kamu-iş* 11(1):174.
- Hazır-Bıkmaz, F. (2004). *Özyeterlilik İnançları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hochschild, A. (1990). Ideology and emotion management: A perspective and path for future research. In T. D. Kemper (Ed.), *Research agendas in the sociology of emotions*. Albany, N. Y: State University of New York Press:121.
- Hochschild, A. R.(1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press. (7):70.
- Hochschild, A.R. (1979). "Emotion work feeling rules and social structure *American journal of sociology*". 85(3): 561-562.
- Hochschild, A.R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California.(7):115-187.
- Humphrey, R.H., B.E. Ashforth and J.M. Diefendorff. (2015). "The Bright Side of Emotional Labor". *Journal of Organizational Behavior* 36: 749-770.
- Hur, W.M., S.Y. Rhee and K.H. Ahn. (2016). "Positive Psychological Capital and Emotional Labor in Korea: The Job Demands-Resources Approach". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27(5):477-478.
- Hur, W.M., S.Y. Rhee and K.H. Ahn. (2016). "Positive Psychological Capital and Emotional Labor in Korea: The Job Demands-Resources Approach". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27(5): 477-500.
- Hur, W.M., T.W. Moon and J.K. Jun. (2013). "The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in the Airline Industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25(1):109.
- Hur, W.M., T.W. Moon and S.J. Han. (2014). "The Role of Chronological Age and Work Experience on Emotional Labor The Mediating Effect Of Emotional Intelligence". *Career Development International*, Vol. 19(7):738-739.

- İplik, F.N., Topsakal, Y. ve İplik, E., (2014). "The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees": Mediating and Moderating Roles of Social Support and Job Autonomy. *International Review of Management and Marketing*, 4 (3):177.
- Jensen, S. M. ve Luthans, F. (2002). "Hope: A New Positive Strengthfor Human Resource Development". *Human Resource Development Review*, 1(1):261.
- Keleş, H. N. (2011). "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 3(2): 347.
- Kılıç, S. Doğan,S. Demiral, Ö. "Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14 (2014): 214-215.
- Kızanlıkl, M. (2014). *Otel işletmelerinde duygusal emek öncüllerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*.Yayınlanmamış doktora tezi,Gazi Üniversitesi,Ankara : 28.
- Korkmazer, F. Ekingen, E. Yıldız, A. (2016). "Psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma".*Hacettepe sağlık idaresi dergisi*; 19(3): 271.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa. 23-41.
- Kutanis, R, YILDIZ, E. "Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine bir Değerleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 5(2014): 136-137.
- Linley, A. (2009) Positive psychology (history). In S. Lopez (ed.) *The Encyclopedia of Positive Psychology*. Chichester: Blackwell Publishing Ltd:742.

- Luthans, F. (2002b), The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6):695-706.
- Luthans, F., B.J. Avolio, J.B. Avey and S.M. Norman. (2007). "Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance and Satisfaction". *Personnel Psychology*, 60:547-548- 572.
- Luthans, F., S.M. Norman, B.J. Avolio and J.B. Avey. (2008). "The Mediating Role Of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship". *Journal of Organizational Behavior*, (29):219-238.
- Luthans, Fred (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths, *Academy of Management Executive*, 16: 60.
- Maslow, A. (1970). "Motivation and personality".
- Maturana F. Shen W. Norrie D.H. (1999). MetaMorph: An Adaptive Agent-Based Architecture for Intelligent Manufacturing, *International Journal of Production Research*, Vol. 37, No. 10, pp. 2159.
- Morris, J. A., and Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4):986-1000.
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*.
- Naktiyok ,A, ve Karabey C, (2005). "İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu". *İktisadi ve idari bilimler dergisi* 19: 2.
- Oğuz, H. (2000). "Duygusal Emek istihdamının Sosyolojik Özellikleri". IV. Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi - Bildiriler Kitabı I, s: 93-96.

- Oğuz, H. Özkul, M. "Duygusal emek sürecine yön veren sosyolojik faktörler üzerine bir araştırma batı karadeniz uygulaması". Süleyman Demirel Üniv Vizyoner Dergisi (2016) (7):11.
- Oğuz, H. ve M. Özkul. (2016). "Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması". Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 7(16):135-136.
- Oğuzhan, T., M. Beğenirbaş ve M.K. Topcu. (2017). "İş Tatmininin Belirleyicileri Olarak Psikolojik Sermaye ve Duygusal Emek: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". 5(2):334.
- Oral,L. Köse, P.(2011). "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi16:463-492.
- Özdemir, L. Erdem, H. Kalkın,G. (2016)"Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algılarının İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi". Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi (7): 62.
- Özdevecioğlu, M. (2004). "algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri". Amme İdaresi Dergisi 37(4):98.
- Özer, P. S., Topaloğlu, T. Özmen, T. Ömür, N.(2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. Ege Akademik Bakış Dergisi,(13): 437-447.
- Özgen H., Öztürk A., Yalçın A.(2002). "İnsan Kaynakları Yönetimi". Nobel Kitabevi, İstanbul.
- ÖZGEN, Işıl (2010), Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özgen, P , Göker, A . "Kütüphanelerde Hizmet Kalitesinin Kritik Olaylar Tekniği ile değerlendirilmesi". Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (2016): 29.

- Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Boyutları, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı Eskişehir.
- Özkan, G. (2013). "Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim". Selçuk Üniversitesi Dijital Arşiv Sistemi, 7(4):70-71.
- Özkaplan, N. (2009). "Duygusal Emek ve Kadın/Erkek İş". Çalışma ve Toplum Dergisi:15-24.
- Özmen, F . (2007) "Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme –İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci". Education Sciences 2(1): 15-30.
- Pala, T. (2008) "Turizm işletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları". Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Palmer, M., and Winters, K. (1993). İnsan Kaynakları. (Çev. D. ŞAHİNER). Rota Yayınları.
- Polat, M. Meydan, C. (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". Savunma Bilimleri Dergisi 7(18): 499-515.
- Polatçı, S. (2014). "Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış*, (1):115-124.
- Richardson, G. E. (2002). "The Metatheory of Resilience and Resiliency. Journal of Clinical Psychology". 58 (3):307 -308.
- Seçer, H.Şebnem (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme". Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi,0 (50): 813-834.

- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*, New York: Pocket Books.
- Seligman, M.E.P. ve Csikszentmihalyi, M. "Positive Psychology: An Introduction. American Psychologist".2000 (55) :5-14.
- Snyder, C. R. (2000). Hypothesis: There is hope. In C. R. Snyder Handbook (Ed.), Of hope: Theory, measures, and applications. San Diego, CA: Academic Press.
- Somuncuoğlu, D. "Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğitimdeki Rolü". Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi 0 (2010): 271-272.
- Süral Özer, P., T. Topaloğlu ve Ö.N. Timurcanday Özmen. (2013). "Destekleyici Örgüt ikliminin, Psikolojik Sermaye ile iş Doyumu ilişkisinde Düzenleyici Etkisi". *Ege Akademik Bakış*,13(4): 437-447.
- Şimşek, M. Şerif ve Öge, H. Serdar (2007). "Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi". Ankara : Gazi Kitabevi, 2007.
- Taşlıyan, M. , Arı, N. , Duzman, B .(2011). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* (3):231-241.
- Tekel, S. (2012). "Cezaevlerinde Tükenmişlik Sendromu: Malatya Örneği". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(2):301-311.
- Temiz, N. Gül, H.(2016). "İşletmelerde terfi sisteminin oluşturulmasında analitik hiyerarşi sürecinin kullanılması bir işletme örneği". *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 18(3): 86-109.
- Tokmak, G. (2014). "Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma ilişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi". *Journal Of Business Research Turk*, 11(18): 134-156.

- Tromp, E. and M. Pechenizkiy. (2014). "Rule-based Emotion Detection on Social Media: Putting Tweets on Plutchik"s Wheel".1-2-3.
- Tunç, P., A. Gitmez ve M.R. Krespi Boothby. (2014). "Yoğun Bakım ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından incelenmesi". *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 19(2): 225-240.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). "Örgütsel İklimin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 65 (02): 83-90.
- Türkgeldi, K.(2016). "Prosemi Kavramı ve Yüz Bağlamında Duygulanımın İmgesi Olarak Yakın Planlar". *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* 42(47): 1-19.
- Uyargil, C. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Uzunoğulları,S. (2006). " İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama". M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). 74-76.
- Woods, R.H. (1997). Human Resources Management. Educational Institute, American Hotel and Motel Association. Second Edition.
- Wu, S. (2015). "Exploring The Effects of Psychological Capital and Social Capital on Team Creativity in ISD Teams". *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 7, Num. 3, January, p. 34-46.
- Yang, Feng-Hua ve Chen-Chieh Chang (2008). "Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey". *International Journal of Nursing Studies*, 45(6): 879-887.
- Yelboğan, A.(2006). "Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi" *İş güç endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi* 8(2): 196-217.

- Yıldız, S. (2010). “Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma”.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Yıldız, S. Savcı, G. Kapu, H. (2014) “Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi”. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi (21)1: 233-249.
- Yılmaz, İ . (2018) "Kritik Olaylar Tekniğinin (KOT) Turizmdeki Hizmet Kalitesi Araştırılmasında Kullanılabilirliği Üzerine Bir Değerlendirme". Verimlilik Dergisi (1)1:87-116.
- Yücebakan, B. Karasakal, N.(2016). “Akademisyenlerde Duygusal Emek ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği”. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi 2(1): 188-200.
- Yürür, S. Ünlü, O.(2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”. İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.13(2): 81-104.

İNTERNET KAYNAKLARI

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, Alındığı yer:

{http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52a

b62b9ea44c6.57448560} erişim tarihi: 22.09.18

www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=DUYGU erişim tarihi 26.09.2018

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bb4625bc8b739.93791407 ERİŞİM TARİHİ 03.10.2018

<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73> erişim tarihi 11.06.2019

https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/1123/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-Mart_2019.pdf erişim tarihi 11.06.2019



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Tuğba Medet Bukni
Doğum Yeri	Kayseri
Doğum Tarihi	19.07.1988

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İşletme Fakültesi
Bölüm	İşletme

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce	Başlangıç
-----------	-----------

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Kayseri Gerçel Elektronik Ltd. Şti.
Görevi/Pozisyonu	Muhasebe Sorumlusu
Tecrübe Süresi	3 YIL

KATILDIĞI

Kurslar	Türk Telekom İletişim Yöntemleri
---------	----------------------------------

İLETİŞİM

Adres	İstasyon Mah. Ünal Özgödek Cad. Birinciler Apt. Kars
E-mail	tugbamedetbukni@hotmail.com