

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DUYGUSAL EMEK İLE İŞ DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN
ARACILIK ROLÜ: FİNANS SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan
Osman TEKİN**

**Danışman
Yrd.Doç.Dr. Muhibbi Suat AKSOY**

Yüksek Lisans Tezi

**Mart 2018
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DUYGUSAL EMEK İLE İŞ DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN
ARACILIK ROLÜ: FİNANS SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan
Osman TEKİN**

**Danışman
Yrd.Doç.Dr. Muhibbi Suat AKSOY**

**Mart 2018
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Adı-Soyadı: Osman TEKİN

İmza

:



TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI

Tez Başlığı: Duygusal Emek İle İş Doyumu Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Finans Sektörü Örneği.

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 182 sayfalık kısmına ilişkin, 06 / 02 / 2018 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı: %24'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Giriş dahil
- 2- Ana Bölümler dahil
- 3- Sonuç dahil
- 4- Alıntılar dahil
- 5- Kapak hariç
- 6- Önsöz ve Teşekkür hariç
- 7- İçindekiler hariç
- 8- Kaynakça hariç
- 9- Özet hariç
- 10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 06 / 02 / 2018

Adı Soyadı : Osman TEKİN
 Öğrenci No : 4030531569
 Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
 Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
 Program Adı : Yüksek Lisans

Danışmanın Adı/İmzası
 Yrd.Doç.Dr. Muhibbi Suat AKSOY



Öğrencinin Adı/İmzası
 Osman TEKİN



YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

"Duygusal Emek İle İş Doyumu Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Finans Sektörü Örneği" adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Osman TEKİN



Danışman

Yrd.Doç.Dr. Muhibbi Suat AKSOY



Prof.Dr. A.Asuman AKDOĞAN

İşletme Anabilim Dalı Başkanı V.

KABUL VE ONAY SAYFASI

Yrd.Doç.Dr. Muhibbi Suat AKSOY danışmanlığında, Osman TEKİN tarafından hazırlanan "Duygusal Emek İle İş Doyumu Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Finans Sektörü Örneği" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

01 / 03 / 2018
(Tez savunma sınav tarihi)

JÜRİ:

Danışman : Yrd.Doç.Dr. Muhibbi Suat AKSOY

Üye : Doç.Dr. Ayşe CİNGÖZ

Üye : Doç.Dr. Mahmut AKIN

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 12 / 03 / 2018 tarih ve 09 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

12 / 03 / 2018

Prof. Dr. Celaleddin ÇELİK
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca her zaman tecrübe ve bilgi birikimleriyle kendisinden çok şeyler öğrendiğim ve akademik kariyerime başladığım günden beri yardımlarını esirgemeyen İşletme Anabilim Dalı Başkanı V. ve Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Başkanı Prof.Dr. A.Asuman AKDOĞAN hocama en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Tez konusunun belirlenmesinden tezin son aşamasına gelene kadar bana yol gösteren, yoğun iş temposu arasında, çok değerli vakitlerini ayırarak bana destek olan Tez Danışmanım değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Muhibbi Suat AKSOY'a teşekkürlerimi sunarım.

Olumlu ve yapıcı eleştirileriyle beni yönlendiren jüri üyesi değerli hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Tezimin araştırma kısmında analizleri yapmamda büyük destek olan değerli hocam Arş.Gör. Dr. Ahmet COŞKUN'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin başından sonuna kadar desteklerini esirgemeyen, en zor günlerimde yanımda olan ve bana her konuda yardımcı olan değerli eşim Figen TEKİN'e, oğlum Ahmet Melih TEKİN'e ve kızım Ayşegül TEKİN'e teşekkür ederim.

Ayrıca, yoğun mesai saatleri arasında değerli zamanlarını ayırarak anketleri dolduran ve bu araştırma sonuçlarının elde edilmesinde önemli katkıları olan Kayseri'deki tüm banka çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Osman TEKİN

Kayseri, Mart 2018

**DUYGUSAL EMEK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE
PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ:
FİNANS SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Osman TEKİN

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mart 2018

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Muhibbi Suat AKSOY

ÖZET

Bu tezin amacı, duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik sermaye kavramlarını teorik olarak açıklamak ve finans sektörü örneği üzerinden psikolojik sermayenin duygusal emek ile iş doyumu arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olup olmadığını tespit etmektir.

Araştırma verileri, 2017 yılında Kayseri ilinde bulunan kamu ve özel bankalarında görev yapan 307 çalışana uygulanan anket sonuçlarına dayanmaktadır. Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 22 programı üzerinden güvenilirlik, geçerlilik, T testi, tek yönlü varyans, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Araştırmadan elde edilen verilere göre, yüzeysel davranış ile içsel iş doyumu ve samimi davranış arasında negatif yönlü ilişki bulunmuş, dışsal iş doyumu ile yüzeysel ve samimi davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve yüzeysel davranış ile psikolojik sermayenin tüm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer tüm değişkenler arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizleri sonucu, içsel iş doyumu ile derinlemesine davranış arasında iyimserliğin tam aracılık rolü, psikolojik sermayenin diğer alt boyutlarının ise kısmi aracılık rolü üstlendiği, dışsal iş doyumu ile derinlemesine davranış arasında iyimserliğin kısmi aracılık rolü, psikolojik sermayenin diğer alt boyutlarının ise kısmi aracılık rolü üstlendiği, samimi davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarının kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik sermaye.

**THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND JOB
SATISFACTION: THE EXAMPLE OF FINANCIAL SECTOR**

Osman TEKİN

Erciyes University, Social Sciences Institute, Master Thesis, March 2018

Supervisor: Assist.Prof.Dr. Muhibbi Suat AKSOY

ABSTRACT

The aim of this thesis is to explain emotional labor, job satisfaction and psychological capital terms theoretically and determine whether psychological capital has the mediating role on the relationship between emotional labor and job satisfaction through example of financial sector.

The research statistics based on the results of the questionnaire administered on 307 employees who serve in public and private sector banks located in Kayseri 2017. The results of research were subjected to reliability, KMO and Bartlett's analyse, T test, one-way ANOVA, correlation and regression tests by means of IBM SPSS 22 programme.

According to the results of this research, surface acting has negative significant correlation with intrinsic job satisfaction and genuine acting. Extrinsic job satisfaction has no significant correlation with surface acting and genuine acting. Surface acting has no significant correlation with psychological capital sub-dimensions. On the other hand, all other variables sub-dimensions have positive significant correlation with each other. According to the results of regression analyses, optimism has the full mediating role on the relationship between intrinsic job satisfaction and deep acting while other psychological capital sub-dimensions have partial mediating role. Optimism has the partial mediating role on the relationship between extrinsic job satisfaction and deep acting while other psychological capital sub-dimensions have full mediating role. All psychological capital sub-dimensions have partial mediating role on the relationship between genuine acting and intrinsic job satisfaction.

Key Words: Emotional labor, job satisfaction and psychological capital.

İÇİNDEKİLER

DUYGUSAL EMEK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ: FİNANS SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

	Sayfa
Bilimsel Etiğe Uygunluk Sayfası.....	iii
Tez Özgünlük Sayfası.....	iv
Yönergeye Uygunluk Sayfası.....	v
Kabul ve Onay Sayfası.....	vi
Önsöz / Teşekkür.....	vii
Özet.....	viii
Abstract.....	ix
İçindekiler.....	x
Kısaltmalar Listesi.....	xvi
Tablolar Listesi	xvii
Şekiller Listesi.....	xix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

1.1. Duygu Kavramı.....	3
1.2. Emek Kavramı.....	5
1.3. Duygusal Emek Kavramı ve Alt Boyutları.....	5
1.3.1. Yüzeysel Davranış.....	7
1.3.2. Derinlemesine Davranış.....	9
1.3.3. Samimi (Doğal) Davranış.....	10
1.4. Duygusal Emek Yaklaşımları.....	12
1.4.1. Hochschild’ın Yaklaşımı.....	12
1.4.2. Ashforth ve Humprey’ın Yaklaşımı.....	14
1.4.3. Morris ve Feldman’ın Yaklaşımı.....	15
1.4.4. Grandey’ın Yaklaşımı.....	16

1.5. Duygusal Emeğin Etkileşim Özellikleri.....	17
1.5.1. Duygusal Gösterim Sıklığı.....	17
1.5.2. Sarf Edilen Dikkat ve Süre.....	18
1.5.3. Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği.....	20
1.6. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler.....	21
1.6.1. Bireysel Faktörler.....	21
1.6.1.1. Cinsiyet.....	21
1.6.1.2. Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri.....	23
1.6.1.3. Empati.....	25
1.6.1.4. Kendini Uyarlama.....	26
1.6.1.5. Duygusal Zeka.....	28
1.6.1.6. Yaş.....	30
1.6.1.7. İş Tecrübesi.....	31
1.6.2. Örgütsel Faktörler.....	33
1.6.2.1. Duygusal Davranış Kuralları.....	33
1.6.2.2. Otonomi (Özerklik)	35
1.6.2.3. Sosyal Destek.....	36
1.6.2.4. Örgütsel İletişim.....	39
1.6.2.5. İş Rutinliği.....	40
1.7. Duygusal Emeğin Sonuçları.....	41
1.7.1. Olumlu Sonuçlar.....	42
1.7.1.1. İş Performansının Artması.....	42
1.7.1.2. Müşteri Memnuniyeti.....	42
1.7.1.3. Finansal Fayda.....	43
1.7.2. Olumsuz Sonuçlar.....	44
1.7.2.1. Tükenmişlik Sendromu.....	46
1.7.2.2. Duygusal Uyumsuzluk.....	48

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI

2.1. İş Doyumu Kavramı.....	50
2.2. İş Doyumu İle İlgili Diğer Kavramlar.....	51
2.3. İş Doyumu Teorileri.....	51

2.3.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi.....	52
2.3.2. Herzberg'in Çift Etki Teorisi.....	53
2.3.3. Alderfer'in ERG Teorisi.....	54
2.3.4. Wroom'un Beklenti Teorisi.....	55
2.3.5. Porter ve Lawyer Teorisi.....	56
2.3.6. Eşitlik Teorisi.....	54
2.3.7. Farklılık (Tutarsızlık) Teorisi.....	57
2.3.8. Hedef Belirleme Teorisi.....	57
2.4. İş Doyumunun Alt Boyutları.....	58
2.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	59
2.5.1. Bireysel Faktörler.....	60
2.5.1.1. Yaş.....	60
2.5.1.2. Eğitim.....	62
2.5.1.3. Cinsiyet.....	63
2.5.1.4. Medeni Durum.....	68
2.5.1.5. Hizmet Süresi.....	66
2.5.1.6. Kişilik.....	67
2.5.1.7. Statü.....	68
2.5.1.8. İş-Aile Çatışması.....	69
2.5.1.9. Kontrol Odağı.....	69
2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	71
2.5.2.1. İşin Kendisi.....	72
2.5.2.2. Ücret.....	74
2.5.2.3. Terfi İmkânı.....	75
2.5.2.4. İş Arkadaşları İle ilişkiler.....	77
2.5.2.5. Çalışma Ortamı.....	77
2.5.2.6. Yönetim ve Liderlik.....	78
2.5.2.7. Rol Çatışması / Rol Belirsizliği.....	80
2.5.2.8. İş Stresi.....	81
2.5.2.9. Çalışma Programı.....	82
2.6. İş Doyumunun Sonuçları.....	85
2.6.1. Motivasyon.....	86
2.6.2. İşten Ayrılma.....	87

2.6.3. İşe Devamsızlık.....	88
2.6.4. İş Kazaları.....	89
2.6.5. Sağlık Problemleri.....	90
2.6.6. Yabancılaşma.....	91
2.6.7. Örgütsel Bağlılık.....	92
2.6.8. Verimlilik.....	93
2.7. İş Doyumunun Artırılması.....	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI

3.1. Psikoloji Kavramı.....	96
3.2. Pozitif Psikoloji Kavramı.....	97
3.3. Psikolojik Sermaye Kavramı.....	97
3.4. Psikolojik Sermayenin Gelişimi.....	100
3.5. Rekabet Avantajı için Diğer Sermaye Türleri.....	101
3.5.1. Ekonomik Sermaye.....	102
3.5.2. Sosyal Sermaye.....	102
3.5.3. İnsan (Beşeri) Sermayesi.....	104
3.6. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları.....	104
3.6.1. Öz-Yeterlilik.....	105
3.6.2. Umut.....	106
3.6.3. İyimserlik.....	108
3.6.4. Psikolojik Dayanıklılık.....	110
3.7. Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Faktörler.....	112
3.7.1. Örgütsel Destek.....	112
3.7.2. Kişilik Özellikleri.....	114
3.7.3. Stres.....	117
3.8. Psikolojik Sermayenin Artırılması.....	117
3.9. Psikolojik Sermayenin Sonuçları.....	121
3.9.1. İş Performansı.....	122
3.9.2. Örgütsel Bağlılık.....	123
3.9.3. Tükenmişlik Sendromu.....	124
3.9.4. İşten Ayrılma Niyeti.....	126

3.9.5. Yaratıcı Performans Davranışı.....	127
3.9.6. Psikolojik İyi-Oluş Hali.....	127

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK, İŞ DOYUMU VE PSİKOLOJİK SERMAYE DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Duygusal Emek İş Doyumu İlişkisi.....	129
4.2. Duygusal Emek Psikolojik Sermaye İlişkisi.....	131
4.3. İş Doyumu Psikolojik Sermaye İlişkisi.....	132

BEŞİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	134
5.2. Araştırmanın Yöntemi	135
5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi.....	135
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	136
5.5. Araştırma Modeli, Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri.....	137
5.6. Kullanılan Ölçekler	142
5.6.1. Duygusal Emek Ölçeği.....	142
5.6.2. İş Doyumu Ölçeği.....	143
5.6.3. Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	144
5.7. Temel Araştırma Bulguları	145
5.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin İncelenmesi.....	145
5.7.2. Güvenirlilik (İç Tutarlılık) ve Geçerlilik Analizleri.....	148
5.7.3. T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizleri.....	152
5.7.4. Duygusal Emek, İş Doyumu ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi.....	163
5.7.5. Duygusal Emek İle İş Doyumu Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolünün Regresyon Analizi İle İncelenmesi.....	168
5.7.6. Doğrulanmış Araştırma Modeli.....	185

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	188
EKLER (EK-1 Anket Formu)	193
KAYNAKÇA	197
ÖZGEÇMİŞ	212



KISALTMALAR LİSTESİ

bkz.	: bakınız
H	: Hipotez
min.	: minimum
mak.	: maksimum
ort.	: ortalama
p.	: page (kaynakça bölümünde)
p.	: anlamlılık düzeyi (beşinci bölümde)
s.	: sayfa
S.S.	: Standart Sapma
S.H.	: Standart Hata
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 5.1. Anketi Cevaplayanların Cinsiyeti.....	145
Tablo 5.2. Anketi Cevaplayanların Çalıştığı Banka Sektörü.....	146
Tablo 5.3. Anketi Cevaplayanların Medeni Durumu.....	146
Tablo 5.4. Anketi Cevaplayanların Statüsü.....	146
Tablo 5.5. Anketi Cevaplayanların Yaşı.....	147
Tablo 5.6. Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyi.....	147
Tablo 5.7. Anketi Cevaplayanların Bankada Çalıştığı Süre.....	148
Tablo 5.8. Duygusal Emek İçin Güvenilirlik Analizi.....	148
Tablo 5.9. İş Doyumu İçin Güvenilirlik Analizi.....	149
Tablo 5.10. Psikolojik Sermaye İçin Güvenilirlik Analizi.....	149
Tablo 5.11. Değişkenlerin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	150
Tablo 5.12. Duygusal Emek Faktör Yüğü Dağılımı.....	150
Tablo 5.13. Psikolojik Sermaye Faktör Yüğü Dağılımı.....	151
Tablo 5.14. İş Doyumu Faktör Yüğü Dağılımı.....	152
Tablo 5.15. Çalışanların Cinsiyeti Açısından Değişkenlerin T Testi Analizi.....	155
Tablo 5.16. Çalışanların Medeni Durumu Açısından Değişkenlerin T Testi Analizi...	156
Tablo 5.17. Çalışanların Medeni Durumu Açısından Değişkenlerin Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	156
Tablo 5.18. Banka Sektörü Açısından Değişkenlerin T Testi Analizi.....	157
Tablo 5.19. Banka Sektörü Açısından Değişkenlerin Ortalamalarının Karşılaştı- rılması.....	158
Tablo 5.20. Statüler Açısından Değişkenlerin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	158
Tablo 5.21. Statüler Açısından Değişkenlerin Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	144
Tablo 5.22. Çalışanların Yaşı Açısından Değişkenlerin Tek Yönlü Varyans Analizi..	160
Tablo 5.23. Çalışanların Yaşı Açısından Değişkenlerin Ortalamalarının Karşılaştı- rılması.....	160
Tablo 5.24. Çalışanların Eğitim Düzeyi Açısından Değişkenlerin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	161
Tablo 5.25. Çalışanların Eğitim Düzeyi Açısından Değişkenlerin Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	161
Tablo 5.26. Bankadaki Görev Süresi Açısından Değişkenlerin Tek Yönlü Varyans	

Analizi.....	162
Tablo 5.27. Bankadaki Görev Süresi Açısından Değişkenlerin Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	162
Tablo 5.28. Duygusal Emek, İş Doyumu ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	164
Tablo 5.29. Derinlemesine Davranış İle İçsel İş Doyumu Arasındaki İlişkide Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	170
Tablo 5.30. Derinlemesine Davranış İle İçsel İş Doyumu Arasındaki İlişkide Umudun Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	171
Tablo 5.31. Derinlemesine Davranış İle İçsel İş Doyumu Arasındaki İlişkide Dayanıklılığın Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	172
Tablo 5.32. Derinlemesine Davranış İle İçsel İş Doyumu Arasındaki İlişkide İyimserliğin Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	173
Tablo 5.33. Derinlemesine Davranış İle Dışsal İş Doyumu Arasındaki İlişkide Öz-yeterliliğin Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	174
Tablo 5.34. Derinlemesine Davranış İle Dışsal İş Doyumu Arasındaki İlişkide Umudun Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	175
Tablo 5.35. Derinlemesine Davranış İle Dışsal İş Doyumu Arasındaki İlişkide Dayanıklılığın Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	176
Tablo 5.36. Derinlemesine Davranış İle Dışsal İş Doyumu Arasındaki İlişkide İyimserliğin Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	177
Tablo 5.37. Samimi Davranış İle İçsel İş Doyumu Arasındaki İlişkide Öz-yeterliliğin Aracılık rolünün incelenmesi.....	178
Tablo 5.38. Samimi Davranış İle İçsel İş Doyumu Arasındaki İlişkide Umudun Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	179
Tablo 5.39. Samimi Davranış İle İçsel İş Doyumu Arasındaki İlişkide Dayanıklılığın Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	180
Tablo 5.40. Samimi Davranış İle İçsel İş Doyumu Arasındaki İlişkide İyimserliğin Aracılık rolünün incelenmesi.....	181
Tablo 5.41. Yüzeysel Davranışın İçsel İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	182
Tablo 5.42. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	183

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Duygu Dağılımı.....	4
Şekil 1.2. Duygusal Emek Süreci.....	7
Şekil 3.1. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türleri.....	101
Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....	137
Şekil 5.2. Doğrulanmış Araştırma Modeli-1.....	185
Şekil 5.3. Doğrulanmış Araştırma Modeli-2.....	185
Şekil 5.4. Doğrulanmış Araştırma Modeli-3.....	186
Şekil 5.5. Doğrulanmış Araştırma Modeli-4.....	186
Şekil 5.6. Doğrulanmış Araştırma Modeli-5.....	187
Şekil 5.7. Doğrulanmış Araştırma Modeli-6.....	187

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında hizmet sektörü, bir zamanların en önemli gücü olan tarım ve sanayi sektörlerinin çok ötesinde bir yere sahip olmayı başarmıştır. Hizmet sektörü içerisinde ise bireyler, işletmeler ve kamu kuruluşları için sıcak paranın döndüğü, büyük bir gelir kaynağı olan finans kurumlarının (özellikle bankaların) yeri diğer sektörlerle karşılaştırılamayacak ve doldurulamayacak kadar önemlidir.

Rekabet edebilmenin zorlaştığı, teknolojinin baş döndürücü şekilde geliştiği ve insan ilişkilerinin son derece karmaşık ve önemli olduğu çağımız koşullarında, nitelikli banka çalışanın değeri daha da artmıştır. Banka çalışanlarının mesleki bilgi ve beceriye sahip olmasının yanında, duygularını örgütünün yararına olacak şekilde sergilemesi, öz-yeterlilik, umut ve dayanıklılık gibi bireysel özelliklere sahip olması, yaptığı işten ve çalıştığı örgütten memnun olması arzu edilen özelliklerdir. Bu bağlamda, müşteri ile ilişkilerde doğru stratejileri izleyebilen ve bahsi geçen özelliklerle donanımlı nitelikli işgörene sahip olan işletmelerin etkinliğinin ve verimliliğinin daha yüksek düzeyde olacağı ve bu işletmelerin rakiplerine kıyasla avantajlı oldukları ileri sürülebilir.

Bu araştırmanın amacı ve konusu, finans sektöründe çalışanların sahip olduğu duygusal emek ile iş doyumları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesidir.

Araştırma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal emek, ikinci bölümde iş doyumunu, üçüncü bölümde psikolojik sermaye kavramları, dördüncü bölümde bu üç değişkenin ilişkisi alanyazın taranarak detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırmanın beşinci bölümünde ise ilk dört bölümde teorik olarak açıklanan duygusal emek, iş doyumunu ve psikolojik sermaye kavramları ve alt boyutlarının

birbirleri olan ilişkileri, psikolojik sermayenin aracılık rolünü ve katılımcıların demografik özelliklerine göre seviyelerinin incelenmesi amacıyla, Kayseri il merkezinde bulunan kamu ve özel sektör bankalarında çalışmakta olan işgörenlerin katılımı ile anket yöntemi kullanılarak araştırma yapılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında, daha önce güvenilirliği ispat edilmiş olan ölçekler kullanılmıştır.

Araştırma modeline göre duygusal emeğin bir alt boyutu olan yüzeysel davranışın iş doyumunu ile negatif ve psikolojik sermaye ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu; derinlemesine davranış ile samimi davranışın ise hem iş doyumunu hem de psikolojik sermaye ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu hipotezlerle ileri sürülmüştür. Bu hipotezlerin sınanması için SPSS 22 programı kullanılarak Cronbach's Alpha Güvenilirlik, T Testi, Tek Yönlü Varyans, Korelasyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizleri yapılmıştır.

Sonuç ve değerlendirme kısmında, kavramsal ve uygulamalı araştırma ile incelenen duygusal emek, iş doyumunu ve psikolojik sermayenin öneminden ve etkilerinden bahsedilmiş, araştırma ile elde edilen bulgulardan çıkarımlar yapılmış, ayrıca konuyla ilgilenen işletme yöneticileri ile insan kaynakları yöneticilerine ve benzer çalışmalar yapacak olan araştırmacılara faydalı olabilecek bazı önerilerde bulunulmuştur.

Alanyazında duygusal emek, iş doyumunu ve psikolojik sermaye ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen (Erkuş ve Fındıklı, 2013; Çetin ve Varoğlu, 2015; Kızanlıklılı ve Ünlüöner, 2016; Karakaş; Tösten; Kansu vd., 2016; Begenirbaş, 2015), bu araştırmada ele alındığı gibi her üç kavramı birlikte inceleyen çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Biçkes; Yılmaz; Demirtaş; Uğur, 2014). Bu durum, tez konusunun önemini göstermekte ve alanyazına yapılacak olan katkıya dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak duygusal emek, iş doyumunu ve psikolojik sermaye konularını finans çalışanları açısından ele alan bu tezin, alanyazına olumlu katkılar sağlayacağı, benzer araştırmalar için fikir vereceği ve yardımcı olacağı, ayrıca yöneticilerin konunun önemini daha iyi anlamalarına yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Bu bölümde, duygu, emek ve duygusal emek kavramları, alt boyutları, duygusal emeği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ve sonuçları sırasıyla incelenecektir.

1.1. Duygu Kavramı

Duygu kavramı, Türk Dil Kurumunun (TDK) güncel Türkçe sözlüğünde (<http://www.tdk.gov.tr>);

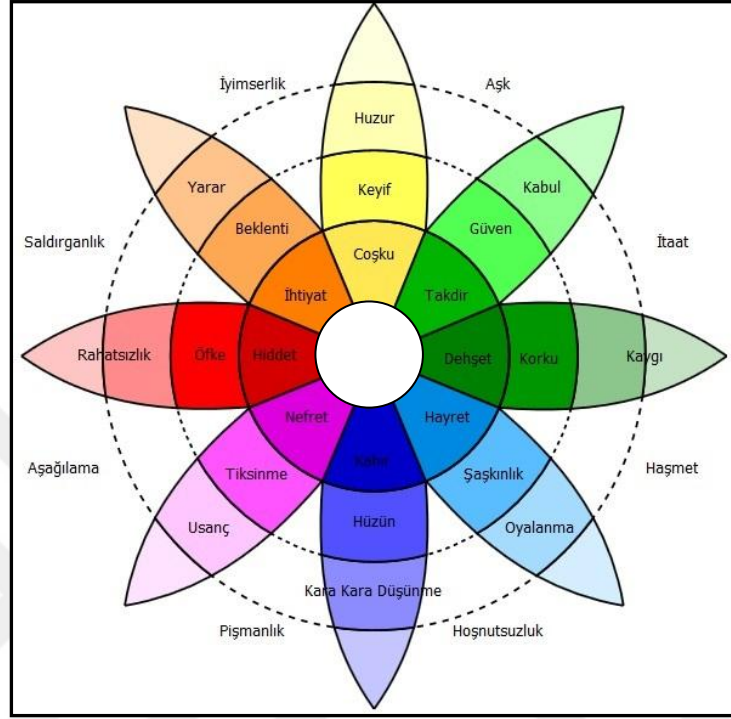
- Duyularla algılama, his,
- Önsezi,
- Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim,
- Nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği ve
- Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik,

olmak üzere beş farklı tanım ile anlatılmaktadır.

Duygu kavramı, psikologlar ve sosyologlar tarafından uzun zamandır incelenen bir konu olmasına rağmen, örgüt bilimciler tarafından bu konuya son yıllarda ilgi duyulmaya başlanmıştır (Morris ve Feldman, 1996, s.986). Duyguların çalışma yaşamındaki varlığı, gösterilme şekilleri ve örgütsel başarıdaki rolü özellikle 1980'li yıllardan itibaren giderek artan bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır (Karakaş; Tösten; Kansu vd., 2016, s.178).

Günümüzdeki kadar geniş bir alanda kullanılmamış olan duygu kavramı, 1800'lü yılların sonlarından beri üzerinde çalışmalar yapılan ve çeşitli fikirler ileri sürülen bir alandır. İnsanoğlunun hislerini ve duygusal durumlarını incelemek, bunun çeşitli etkilerini tahmin etmek, alanyazında her zaman ilgi çeken bir konu olduğu için

hissedilenlerin ve duyguların biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel yönlerden farklı tanımları bulunabilmektedir (Karakaş; Tösten; Kansu vd., 2016, s.178).



Şekil 1.1. Duygu dağılımı.

Kaynak: Tromp ve Pechenizkiy, 2014, s.2.

Robert Plutchik tarafından ileri sürülen teoriye göre duyguların birbirine yakınlığı ve zıtlığı Şekil 1.1.'de gösterildiği gibidir. Bu yaklaşıma göre sekiz temel duygu vardır. Diğer bütün duygular bu sekiz temel duygunun karışımından oluşmaktadır (Tromp ve Pechenizkiy, 2014, s.1-3).

Duygu konusu insan yaşamında çok önemli olmasına rağmen, geleneksel örgüt yaklaşımının kabul gördüğü dönemde örgütsel yaşamda bu olgu uzun süre bir kenara kaldırılmış ve hemen hiç üzerinde durulmamıştır. Örgütü tam akılcılık yaklaşımı ile düzenlemeye çalışan Tayloristik düşünce, işgöreni de örgütün diğer varlıkları gibi etkin ve verimli kullanmak için alternatif yollar bulurken, insanın duygusal bir varlık olduğu gerçeğini görmezden gelmiştir. Hawthorne çalışmaları ile gelişmeye başlayan davranışçı yaklaşım ile birlikte bu yapı değişmeye başlamış ve insanın örgütteki varlığı duyguları ile birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Örgütlerde, akılcılığın yanı sıra

duygulara da önem verilen bir döneme geçilmiştir. Sonrasında ise insan duygularının örgüt yaşamına etkisini inceleyen çalışmalar birbirini izlemiştir. Artık günümüzde, çalışanlar açısından işletmeler mutluluk, sevgi, nefret, korku, öfke ve kıskançlık gibi pek çok farklı duygunun yaşandığı ve sergilendiği bir ortam olarak genel kabul görmeye başlamıştır (Oral ve Köse, 2011, s.464).

Duygusal emeği oluşturan iki kavramdan biri olan duygunun incelenmesinden sonra, şimdi de emek kavramı aşağıda açıklanacaktır.

1.2. Emek Kavramı

Emek kavramı, Türk Dil Kurumunun (TDK) güncel Türkçe sözlüğünde (<http://www.tdk.gov.tr>);

- 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,
- olmak üzere üç farklı tanım ile ifade edilmiştir.

Emek kavramının tanımlanmasında bir kriter olarak kullanılan tarım, sanayi ve bilgi devrimlerinin gerçekleştiği dönemler dikkate alındığında bu kavram farklı çağrışımlara neden olmaktadır. Tarihin başlangıcından bu yana tanımı sadece geçim sıkıntısı ile sınırlandırılmış olan emek kavramına, günümüzde sosyal, psikolojik ve kültürel boyutlar da eklenmiştir. Maddi gereksinimlere ek olarak maddi olmayan gereksinimlere de zemin hazırlayan emek, modern dünyada sadece üretim süreciyle ilişkilendirilen bir olgu olmanın ötesinde sosyal bir boyut kazanarak yaşamsal bir unsur haline gelmiştir. Bu açıdan günümüzdeki emek algısı ile tarım veya sanayi devriminin emek algısının birebir aynı olmadığı ileri sürülebilir (Yüksel, 2014, s.260).

Ayrı ayrı incelenmiş olan duygu ve emek kavramlarının birleşimi sonucu ortaya çıkan duygusal emek olgusu ve duygusal emeği oluşturan alt boyutlar aşağıda incelenmiştir.

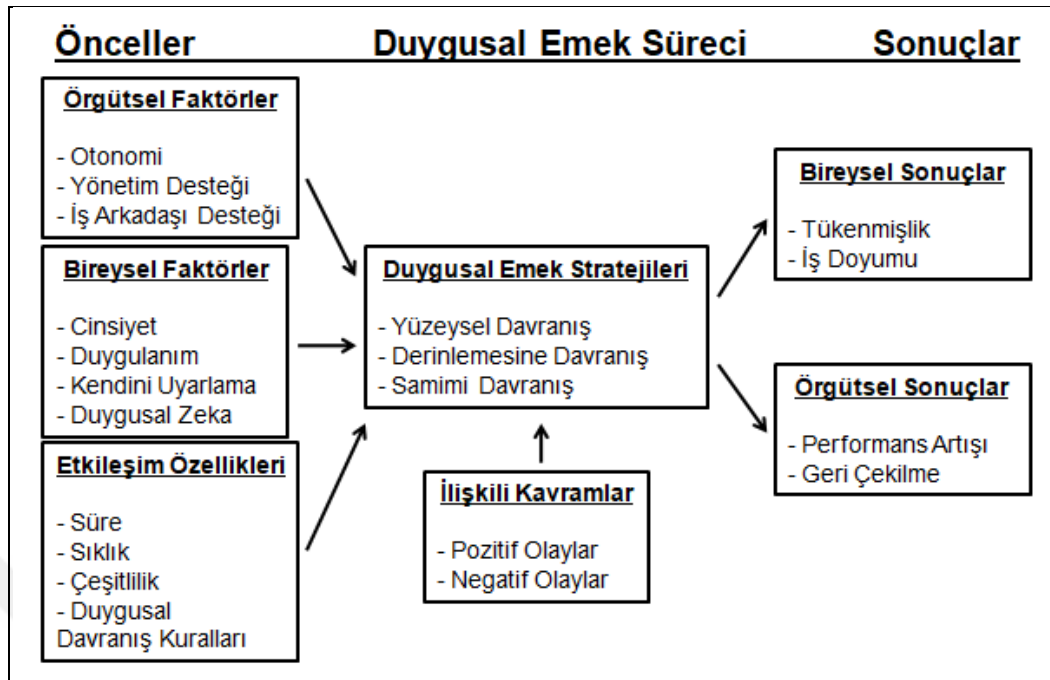
1.3. Duygusal Emek Kavramı ve Alt Boyutları

Duygusal emek kavramı, ilk kez 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından adlandırılmıştır (Hsieh; Hsieh; Huang, 2016, s.71). Hochschild'in "The Managed Heart"

isimli kitabında değerdendirilen duygusal emek, aslında sosyal aktörlerin günlük yaşamlarındaki performanslarını dikkate almaktadır. Duygular konusunda genel olarak iki yaklaşım bulunmaktadır: Organizmal ve interaktif yaklaşım. İlk yaklaşımda duygu; içgüdü ve dürtülere bağılı, ani bir refleks olarak ortaya çıkan bir durum olarak kabul edilir. Bu ilk yaklaşıma sosyal faktörler sadece duyguların gösterilmesi, yansıtılması aşamasında dahil edilmektedir. Toplumsal faktörlerin, duyguların ortaya çıkışında veya oluşmasında etkili olmadığı düşünülür. Dolayısıyla duygular bir başkası tarafından yönetilemezler. İkinci yaklaşımda ise duygular daha sosyal bir açıdan ele alınmaktadır. İnsanlar büyüdükçe duyguları üzerindeki hakimiyet yetenekleri artar. Buna göre, sosyal yaşam bir dizi ilişkiler ağına sahiptir ve bu süreçte duygularını belirli kural ve alışıl gelmiş yöntemlerle yönetmeye başlayan bireyler, duruma uygun davranışları sergilemelerini sağlayan yeteneğı çoğı zaman farkında olmadan geliştirebilmektedirler. Dolayısıyla duygusal yönetim, aslında günlük sosyal ilişkilerin doğal bir şekilde yansımına işaret etmektedir (Güngör, 2009, s.167-168).

Duygusal emek kavramı örgüt kurallarına uymak ve uygun duygusal gösterimde bulunma beklentisine yanıt verme; müşteriye anlamak için onun hareket, davranış ve sözel ifadelerinden alınan işaret ve çıkarımlara göre, gerçek duygulara önem verilmeden gerektiğinde bastırılarak gösterilen duygusal çalışma stratejisi veya müşteri ile yüz yüze görüşme ve konuşma anında gösterilen bir tutum olarak tanımlanabilir (Basım ve Begenirbaş, 2012: 78).

Aşağıda Şekil-1.2.'de gösterilen "Duygusal Emek Süreci" üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve etkileşim özelliklerinden oluşan önceller bulunmaktadır. İkinci bölümde duygusal emeğin alt boyutları ve ilişkili olduğu kavramlar vardır. Üçüncü bölüm ise olumlu ve olumsuz sonuçlardan oluşmaktadır (Grandey, 2000, s.101).



Şekil 1.2. Duygusal emek süreci.

Kaynak: Grandey, 2000, s.101.

Duygusal emek; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu üç boyut detaylı olarak sırasıyla açıklanacaktır.

1.3.1. Yüzeysel Davranış

Birinci alt boyut olan yüzeysel davranışta, işgören sadece davranışlarını değiştirir. Bireyin gerçek duyguları ile davranışları gerçekte birbiriyle uyum içinde değildir. Yüzeysel davranışta birey, duygusal davranış kurallarının gerektirdiği davranışı sergiler ancak kendi duyguları değişmeden aynı kalır. Birey gösterilmesi gereken davranışa yoğunlaşır ve gerçek duygularının dışarıdan anlaşılmaması için uğraşır. Yüzeysel davranışta bireyler işlerini korumak amacıyla, çalıştığı örgütün kurallarına uyarak çalışma ortamında gerçek duygularını değil, sadece davranışlarını değiştirirler. Hissetmediği şekilde sürekli yüzeysel davranış sergileyen bireylerin duygusal çelişki yaşama ihtimali yüksektir (Tunç; Gitmez; Krespi Boothby, 2013, s.46-47).

Aslında müşteri yansıtılanı gördüğü için işgören farklı hissetse bile yüzeysel davranış örgütler tarafından istenen bir davranıştır. Ancak, Hochschild bu meslek gerekliliğinin işgören için strese neden olacağını ifade etmiştir. Bireyler sahte duyguyu genellikle

sevmez, uzun süreli olarak gerçek duygunun saklanması ve sahte duygunun sergilenmesi strese neden olur. Örneğin yapılmış iki araştırmada, katılımcılardan üzüntü veya tikslenme gibi duyguları bastırmaları istenmiştir. Duyguyu bastırmaları sonucu duygunun yüz ve bedende görünen işaretlerinin azaldığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile, insanlar duygularını bastırma yeteneğine sahiptir, böylece gerçekte ne hissettiklerini başkaları anlamayabilir. Ancak bu araştırmalardaki katılımcıların gerçek hissettikleri duygularda değişme olmamış olup, rol yaptıklarının farkındaydılar. Araştırmaların geliştirilmesi sonucu, bireylerin sağlığını olumsuz etkilemeyecek ve daha az strese maruz kalacakları şekilde duygusal emeğin daha etkin kullanılmasına yardımcı olunabilir (Grandey, 2000, s.100-101).

Yüzeysel davranışta, işgörenler duyguyu gösterirken yeniden düzenler ve kontrol eder. Örneğin, işgören kötü bir durumda iken veya zor bir müşteri ile uğraşır iken sahte bir gülümseme gösterebilir. Bu yüzeysel sahtelik ile iç tansiyondan kaynaklanan stres ve gerçek hissi bastırmaktan doğan psikolojik efor nedeniyle gerçek hislerin aksine bir ifade gösterilir. Hochschild, sahte davranışı sergileyen bireyin zamanla sadece kendi gerçek duygularından değil aynı zamanda karşısındaki diğer kişilerin duygularından da kopacağı ve kişiliksiz hale gelebileceğini öne sürmektedir. İşgören yüzeysel davranışın etkin olmadığına ve müşteri tarafından da seilmeyen bir olay olarak algılandığına inandığı zaman, bu durum işgören üzerinde tükenmişliğe neden olabilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002, s.22).

Yüzeysel davranış sergileyen işgören, müşteri ile ilgilenirken duygusal gösterimini değiştirir ve istek, ilgi ve yardımseverlik gibi sadece gerekli olan duyguları gösterir. Ancak bu sırada işgörenin kişisel duyguları değişmemektedir. İşgörenin yüzünde gülümseme varken, gerçekte isteksiz veya başka bir şeye üzülmüş olabilir. Yüzeysel davranış duygusal olarak verilen cevabın düzenlenmesi ile ilgilidir. Lee ve Brotheridge, yüzeysel davranışa ait iki hususu belirtmişlerdir. Bunlar: Sahte duygular ve saklamadır. Sahte duygu, işgörenin kendisinden beklenen ve aslında hissetmediği duyguyu hissediyor gibi davranmasıdır. Saklama ise gerçek hissettiği duyguyu saklaması ve bastırmasıdır. Grandey'e göre, yüzeysel davranışın maliyeti yüksektir ve derinlemesine davranışa göre daha az iyi sonuç verir (Mroz ve Kaleta, 2015, s.769).

İşgörenlerin sadece davranışlarını değiştirdikleri yüzeysel davranış alt boyutundan sonra, işgörenlerin hem davranışlarını değiştirdikleri hem de duygularını değiştirmek için çaba sarfettikleri derinlemesine davranış aşağıda incelenmiştir.

1.3.2. Derinlemesine Davranış

İkinci alt boyut olan derinlemesine davranışta, bireyin duygularını düzenleyerek o anda yansıtması gereken duyguyu gerçekte de hissetmesi için gayret göstermesi beklenir. Gösterilmesi gereken duyguyla gerçekte hissedilen duygu birbirinden farklı olduğu halde, birey öncelikle duygularını değiştirmek ve koşullara uydurmak yolunu seçer. Böylece duygularıyla davranışları arasında doğal bir uyum oluşur. Derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan farkı olarak, bu yöntemde sadece sergilenen davranışların değil, hissedilen duyguların da davranış kurallarına uyumlu duruma getirilmesi söz konusudur (Tunç; Gitmez; Krespi Boothby, 2013, s.46-47).

Derinlemesine davranış, işgörenin örgütü hakkında iyimser olduğu anlamına gelmektedir. Ancak duygu karmaşık bir yapı olduğu için bu durumun işgören üzerindeki etkisi net değildir. Bu bilinç değişimi, işgörenin olumsuz hallere karşı kişisel duygu uyarılmasının yeniden düzenlenmesini sağlar (Grandey, 2000, s.100).

Diefendorff, duygusal emek etkileşim karakteristiklerinin (sıklık, süre ve alışkanlık) yüzeysel davranış ile anlamlı ilişkilerinin olmadığını ancak derinlemesine davranış ile daha çok ilişkili olduklarını, özellikle sürenin derinlemesine davranış üzerinde pozitif etkisi ve alışkanlığın ise negatif etkisi olduğunu ileri sürmüştür (Ko ve Jeng, 2016, s.159).

Derinlemesine davranış, kişisel etkilenmeyi değiştirir ve duygusal gösterimin yeniden düzenlenmesine neden olur. Pratikte, duygusal emek bastırma, saklama, sahtecilik veya duyguları güçlendirme ve ifade etme anlamına gelmesine rağmen, Ashforth ve Humphrey'e göre, aynı zamanda profesyonelce belirlenen standarda uygun gerçek duyguların da gösterilmesi anlamına gelmektedir. İçsel duygu düzenleme işlemi olarak algılanan duygusal emek; şekline göre değişen farklı stratejilerin kullanılmasını gerektirir. Duygusal emeği sergilemeden önce bazı öncellere ihtiyaç duyulması nedeniyle, derinlemesine davranışta bir duygunun gösterilmesinden önce tam olarak hazırlıklı olmak gerekir. Bu önceller seçilmiş davranışları, ortamın düzenlenmesini,

dikkatle odaklanmayı ve düşünsel olarak duygunun ortaya çıkmasını artıracak veya azaltacak ortamın yeniden düşünülmesini kapsar. Pek çok çalışma bu hipotezi doğrulamaktadır (Mroz ve Kaleta, 2015, s.769).

Araştırma sonuçları derinlemesine davranış ile kişisel başarıma hissinin pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, duygusal emek kapsamında ülkeler arasında bazı farklılıklar vardır. Amerikalı ve Çinli işgörenler ile yapılan çalışmada, yüzeysel davranışın Çinliler arasında tükenmişliğe daha az neden olduğu görülmüştür. Bulgular, Çinli işgörenlerde derinlemesine davranış ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ancak, bu durumlar Amerikalı işgörenlerde görülmemiştir. Başka bir ifade ile bu iki farklı kültüre mensup işgörenler bireysel ve toplumsal olarak duygusal emeğin farklı sonuçlarını yaşamaktadır denilebilir (Mroz ve Kaleta, 2015, s.769).

Hülsheger ve Schewe analizlerinde, derinlemesine davranışın işgörenin sağlık ve mutluluğuna zararı olmaksızın performans ve müşteri memnuniyetinde pozitif ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Derinlemesine davranış sergileyen bireyler, kişisel başarı hissi duymaktadırlar (Humphrey; Ashforth; Diefendorff, 2015, s.749-769).

Derinlemesine davranış, kurum tarafından istenen davranışların sergilenmesi amacıyla iç düşünce ve duyguların kontrol edilmesi sürecidir. Duygular psikolojik uyarılma ve bilinç ile ilişkilidir ve derinlemesine davranış değişik teknikler ile bu durumu değiştirmeye çalışır. Hochschild, duygusal emeği duygusal uyumsuzluğu azaltmada ve etkili performans isteğinde önemli olduğunu ifade etmiştir. Derinlemesine davranış daha az kişilik kaybı ve daha çok kişisel başarıyı getirebilir. Örneğin, müşterinin olumlu geri beslemesi işgörenin etkinliğinin artmasına yardımcı olur (Brotheridge ve Grandey, 2002, s.22).

Duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış alt boyutlarının incelenmesinden sonra, diğer bir alt boyut olan samimi davranış aşağıda ele alınmıştır.

1.3.3. Samimi (Doğal) Davranış

Üçüncü alt boyut, doğal duyguların sergilenmesi veya içten davranma olarak ta bilinen samimi davranıştır. Doğal davranma işgörenlerin hissettikleri duyguların kendiliğinden

duygusal davranış kurallarına benzerlik göstermesi durumudur. Doğal olarak içten gelen duyguların müşteriye yansıtılması çaba gerektirmeyen bir davranış olarak gözükmüyor olsa bile, duyguların kullanılmasının kurum tarafından iş gereklerinden biri olarak kabul edilmesi, duyguların işin bir parçası olarak görülmesi ve yansıtma şeklinin kurum tarafından belirleniyor olması bu davranış türünün de duygusal emek sürecine dahil olma gerekliliğini doğurmaktadır (Özkan, 2013, s.70).

Duyguların doğal yolla belirtilmesi anlamına gelen samimi davranış kavramı, diğer iki davranıştan daha sonra ortaya çıkmıştır. Samimi davranış, işgörenlerin yansıtmak zorunda kaldıkları duyguları, mevcut durumda zaten hissediyor olduklarında ortaya çıkan davranış türü olduğu için bu davranış türünde işgörenin çok az duygusal emek harcaması beklenir. İşgörenlerin kendilerinden istenenleri yerine getirmek için her zaman rol yapmaları gerekmediği, çünkü bazı durumlarda gerçek duygular ile gösterilmesi gereken duyguların birbirinin aynı olabileceği belirtilmiştir (Tunç; Gitmez; Krespi Boothby, 2013, s.46-47).

Samimi davranış da içeren her üç duygusal emek boyutunu ilk olarak 2004 yılında Glomb ve Tews ve 2005 yılında Diefendorff, Croyle ve Gosserand incelemişlerdir. Beş farklı örnekle geniş bir sanayi çevresinde çalışma yapmışlardır. Glomb ve Tews sahte, bastırılmış ve samimi değişik davranışların olduğunu tespit etmişlerdir. Samimi davranışların özel bazı durumlarda örgüt tarafından yapılması istenen davranışlar ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Diefendorff, işgörenler üzerinde duygusal emek stratejilerini kullanmış ve yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranışın ayrı ayrı boyutlar olduğunu destekleyen sonuçlar bulmuştur. Bazı işgörenler örgütün beklentilerini karşılarken doğal (samimi) davranışları kullanmışlardır. Diefendorff, samimi davranışların çok yaygın olabileceğini çünkü en çok desteklenen davranışın bunlar olduğunu ileri sürmüştür (Humphrey; Ashforth; Diefendorff, 2015, s.749-769).

Araştırmalar, samimi davranışların desteklendiğini göstermektedir. Yapılan iki farklı çalışmada üç davranış boyutunun kullanım sıklığı ölçülmüştür. Jordan, Soutar ve Kiffin-Petersen araştırmalarında, işgörenlerin %28'inin en etkili iki boyut olan derinlemesine davranış ve samimi davranış konusunda tecrübeli olduğunu bulmuştur. %4'ün ise bu iki boyutta tecrübeli olmakla birlikte nadiren yüzeysel davranışı kullandığı görülmüştür (Humphrey; Ashforth; Diefendorff, 2015, s.749-769).

Duygusal emeğin üç alt boyunun ele alınmasından sonra, duygusal emek yaklaşımları sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

1.4. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emeğe dair alanyazın incelendiğinde, konuyu farklı açılardan ele alarak kavramsallaştırmaya çalışan çeşitli araştırmaların var olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, öne çıkan dört temel yaklaşım duygusal emek yaklaşımları olarak yaygın kabul görmektedir (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2016, s.109-111). Hochschild Yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı, Morris ve Feldman Yaklaşımı ve Grandey Yaklaşımı olarak adlandırılan dört temel yaklaşım sırasıyla incelenecektir.

1.4.1. Hochschild'in Yaklaşımı

Birinci yaklaşım, Hochschild tarafından geliştirilen ve alanyazına duygusal emek kavramını kazandıran yaklaşımdır. Hochschild, örgüt tarafından işgörenlere yöneltilen duygusal davranış kuralları uygun olarak duygularını kontrol etmeye çalışan işgörenlerin yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak nitelenen iki farklı tepki vereceğini öne sürmüştür (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2016, s.109-111).

Duygusal emeği duyguların başkaları tarafından gözlenecek şekilde düzenlenmesi olarak tanımlayan Hochschild, insan odaklı işlerin önemli bir kısmının duygusal emek gerektirdiğini belirtmekte ve müşterilerle doğrudan temas halinde olan işgörenleri tiyatro sahnesindeki aktörlere benzetmektedir. Aktörler rollerini ne kadar iyi oynarlarsa seyircinin bundan etkilenmesi o oranda fazla olacaktır. Bu durum seyirci ile aktör arasında bazı duygusal etkileşimleri de beraberinde getirmektedir (Begenirbaş, 2013:115).

Hochschild'e göre, duygusal emekte işgören ve müşterinin duygularına odaklanılmakla birlikte, bu duygu ve hislerin gerçeklik derecesi de önem kazanmaktadır. Bu anlamda Hochschild, duygusal emek kavramının yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarından bahsederken bu kavramlar arasındaki farklılığı belirterek, duygusal emeği iki boyutta değerlendirmiştir. Bir satış ortamı tiyatro olarak düşünüldüğünde; müşteri seyirciler, satış elemanları aktör/aktrisler, çalışma ortamı sahne, hissedilen veya gösterilmesi istenen duygular ise senaryodur. Burada aktörler/aktrisler (satış elemanları)

duygularını kontrol altında tutmak ve yönetebilmek için iki strateji uygulamak durumundadırlar. İlki yüzeysel davranış yani, duygularını maskeleyerek istenilen duyguları sahnede göstermek, diğeri ise bilinçli olarak hissedilen gerçek duyguları düzenleyerek, istenilen duyguların gösterilmesi anlamına gelen derinlemesine davranıştır (Begenirbaş, 2013:94-101).

Bunlardan birincisi olan yüzeysel davranışta, işgörenler gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, örgütsel ve mesleki gösterim kuralları ölçüsünde duygularını gerçek hissettiği duygulardan farklılaştırarak, bir anlamda sahteleştirerek, karşısındaki müşteriye/alıcıya yansıtırlar. Başka bir ifade ile, gerçek hislerini maskeleyerek ve baskılayarak değişik nedenlerle çevresine farklı duygusal gösterimlerde bulunur. Örnek olarak, bir işgörenin zor beğenen veya saldırgan bir müşteri karşısında kızgınlığını belli etmeden güler yüzlü tutumunu korumaya çalışması ve hizmetine devam etmesi bir yüzeysel davranış gösterimidir. Burada önemli olan nokta işgörenin gerçek duygularıyla sergilediği duyguların tamamen birbirinden farklı olmasıdır. Bu durumda işgören kendi istemediği halde işletmenin ondan beklediği davranışı sergilemektedir (Begenirbaş, 2013:94-101).

İkinci boyut olan derinlemesine davranışta, işgörenler kendilerinden göstermeleri beklenen duyguyu hissedebilmek için aldıkları eğitimi ya da geçmiş deneyimlerini kullanırlar. Bir oteldeki işgörenin gelen konukları aldığı eğitim nedeniyle, müşteri olarak değil de birer misafir olarak görmesi ve sanki evine gelen konuklarına hizmet ediyor gibi davranması, derinlemesine davranışa örnek teşkil edebilir. Derinlemesine davranışta his veya duygusal tepkiler doğal (spontane) olarak ortaya çıkmaktadır. İşgören gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye çalışmakta, başka bir ifadeyle işgören, göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat tecrübe etmeye ve yaşamaya çalışmaktadır. Derinlemesine davranışta işgören içindeki hislerine odaklanarak kendisinden beklenen rolü bir aktör/aktrist gibi en iyi oynamak için gayret gösterir ve bu çaba sonucunda karşısındakine duygularını aktarmaya çalışır. Bir bakıma işgören kendini müşteri/alıcı olarak görür ve empati kurarak hareket eder (Begenirbaş, 2013:94-101).

Hochschild yaklaşımı görüldüğü üzere duygusal emeği, işgörenlerin yüzeysel ve derinlemesine davranış olmak üzere iki boyutta sergilediğini ileri sürmektedir.

1.4.2. Ashforth ve Humphrey'in Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey tarafından ortaya konulan ve aslında duygulara değil davranışın kendisine yoğunlaşan ikinci yaklaşımda ise duygusal emek “müşteriye hizmet süreçlerinde, örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması” olarak ifade edilmekte ve bir çeşit izlenim yönetimi olarak düşünülmektedir. Bu yaklaşımın, Hochschild'in yaklaşımından farklı olmasının önemli bir nedeni bu odak farklılığıdır. Duygusal emek davranışları sınıflandırmasında, yüzeysel ve derin davranış türlerinin yanı sıra üçüncü tür olarak ekledikleri “doğal duyguların sergilenmesi” yani samimi davranış bir diğer farklılık olarak dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımla ilk defa, duygusal emeğin sadece olumsuz sonuçlarının olmadığı aynı zamanda olumlu sonuçlarının da olduğu öne sürülmüştür (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2016, s.109-111).

Ashforth ve Humphrey, bireylerin rol gereklerini yerine getirmeleri için sürekli rol yapmaları gerektiğini çünkü bazı durumlarda samimi hissedilen duygularla, gösterilmesi istenen duyguların birbiriyle aynı olabileceğini ifade ederek, Hochschild'in iki boyuttan oluşan yaklaşımına üçüncü boyut olarak doğal (samimi) davranışları ilave etmişlerdir. Ashforth ve Humphrey'in duygusal emeğe yaklaşımı daha çok davranış odaklıdır ve bu anlamda duygu soyut olmaktan çıkıp, somut özelliğe bürünebilmektedir (Begenirbaş, 2013:94-101).

Samimi davranışlar, işgörenlerin sergilemek zorunda kaldıkları duyguları içten gelerek hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türüdür ve gösterilmesi istenen davranış gerçekten hissedilmekte ve gösterilmektedir. Ashforth ve Humphrey, bu davranış türünde bireyin çok az duygusal emek harcadığını ifade etmişlerdir. Örneğin, lösemi kanserinden ölen bir çocuğun, hastane sürecinde tedavisinde yer alan bir sağlık görevlisinin gerçekten bu duruma çok üzülmesi veya bir öğretmenin çok sevdiği ve çalışkan bir öğrencisini kaybetmesinden duyduğu üzüntü samimi davranışlara örnek olarak verilebilir (Begenirbaş, 2013:94-101).

Ashforth ve Humphrey tarafından ortaya konulan yaklaşımın Hochschild'in yaklaşımından farklı olmasının başlıca nedeni samimi davranışın duygusal emeğin üçüncü alt boyutu olarak ilave edilmesidir.

1.4.3. Morris ve Feldman'ın Yaklaşımı

Morris ve Feldman duygusal emek üzerine geliştirdikleri üçüncü temel yaklaşımda, hizmet sektöründeki hızlı gelişme ve artan rekabet sonucunda işletmelerin müşterilere sunulan hizmetin kalitesi üzerinde daha titiz hale geldiklerini ve bu kalitenin temel belirleyicilerinden olan işgörenlerin sundukları hizmetin ağırlıklı bir kısmını örgüt tarafından karar verilen duygusal davranış kurallarının gösterilmesinin oluşturduğunu vurgulamaktadırlar. Araştırmacılar, duygusal emek düzeyinin durumsal koşullara göre değişeceğini ileri sürerek bu farklılığı oluşturan hususları "Duygusal Emek Boyutları" olarak isimlendirmekte ve öncelleriyle birlikte dört boyutun varlığından (duyguların gösterim sıklığı, davranış kurallarına gösterilen dikkat, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği, duygusal çelişki) bahsetmektedirler (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2016, s.109-111).

Morris ve Feldman, duygusal emeği insanlar arasındaki etkileşimler esnasında örgütün istediği duyguyu göstermek için gereken çaba, plan ve kontrol olarak tanımlamış ve duygusal emeği dört boyutlu bir kavram olarak ele almışlardır (Begenirbaş, 2013:94-101). Bu boyutlar;

- Uygun duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık (duygu gösterim sıklığı),
- Gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat (gösterim kurallarına önem verme),
- Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği (duygu çeşitliliği) ve
- Gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişki (duygusal çelişki) olarak adlandırılmıştır.

Morris ve Feldman'a göre işgörenin sergilemesi gereken duygu ile o anda hissettikleri paralel olsa bile, tam anlamıyla örgütün beklediği duygusal davranışı gösterebilmesi için biraz çaba sarf etmesi gerekir. Bir işgörenin iş yerinde her anlamda ve yoğunlukta duygularını kullanması demek, duygusal emek gösteriyor olması anlamına gelir. Bu noktada işgörenin hissettiği duyguyu nasıl sergilemesi gerektiği konusu da önemlidir. İşgören göstermek zorunda olduğu duyguyu gerçekte hissediyor olsa bile, bu hislerini hangi davranışlarla karşı tarafa yansıtacağı işgörenin inisiyatifıyla değil duygusal davranış kurallarıyla belirlenir. Sonuç olarak, duyguları örgütün istediği davranışlar şeklinde sergilemek de bir emek ve çaba gerektirir (Begenirbaş, 2013:94-101).

Morris ve Feldman'ın yaklaşımı ile duygusal emeğin üç alt boyutu haricinde duyguların gösterim sıklığı, davranış kurallarına gösterilen dikkat, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki boyutlarının da dikkate alınması gerektiği ileri sürülmüştür.

1.4.4. Grandey'in Yaklaşımı

Grandey, her üç yaklaşımın farklı bakış yönlerine kendi bakış açısını da ekleyerek geliştirdiği sentez üzerinden elde ettiği yaklaşımında, duygusal emeği "Duygu Ayarı" kavramı ile ilişkilendirmiş ve işyerinin amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmek amacıyla duyguların ve davranışların yönetilmesi süreci olarak tanımlamıştır (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2016, s.109-111).

Grandey, kendinden önceki duygusal emek çalışmalarını ve yaklaşımlarını bütüncül olarak değerlendirmiş ve tüm bu çalışmalardaki ortak hususları öne çıkararak bir sonuç elde etmeye uğraşmıştır. Bu anlamda Grandey duygusal emeği, işgörenlerin örgütün istediği davranışları göstermek üzere, duygu gösterimlerini düzenleme çabası ve süreci olarak ifade etmiştir (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2016, s.109-111).

Aslında günlük hayatımızda da karşılaştığımız birçok olay ve durum karşısında duygularımızı düzenlenmekteyiz ve bu yaşamımızın bir parçası haline gelerek kimi zaman farkında olmadan yaptığımız bir davranış haline gelmektedir. Örneğin, katıldığımız bir cenaze töreninde üzgün tavırlar sergilememiz veya resmi bir toplantı esnasında ortaya çıkan komik bir olaya gülmememiz, hep duygularımızı düzenlememizin bir sonucudur (Begenirbaş, 2013:94-101).

Duyguların düzenlenmesi sürecinde iki yöntem kullanılmaktadır. Bunlar, öncel odaklı duygu düzenleme ve tepki odaklı duygu düzenlemedir. Öncel odaklı düzenlemede, yaşanacak duygu düzenlemesine maruz kalmadan daha önce bireyin yapabileceklerinden bahsedilmektedir. Ortamı seçme ve değiştirme, dikkat dağıtma, bilişsel değişim bireyin öncel odaklı duygu düzenlemesinde kullanabileceği seçenekler iken, tepki odaklı duyguların düzenlenmesinde ise, birey duruma ilk başta gösterdiği tepkiyi hafifleterek daha ılımlı duygu gösteriminde bulunmaktadır. Örneğin, hoşlanmadığınız bir ortama gitmemeniz veya o ortamı terk etmeniz öncel odaklı bir davranışken, trafikte size ısrarla korna çalan birine önce kızıp sonra ise acil bir durumun

(hasta vb.) olduğunu düşünerek kızgınlığınız geçmesi ise tepki odaklı duygu düzenlemesidir (Begenirbaş, 2013:94-101).

Grandey duygu gösteriminin düzenlenmesi sürecine etki eden diğer faktörler olarak bireysel ve örgütsel faktörlere işaret etmektedir. Bu anlamda, Grandey, kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal emek gösterdiği, duygusal zekanın duygusal emek sarf etme düzeyinde etkili olduğunu, iş yerindeki yönetici ve çalışma arkadaşı desteğiyle duygusal emeğin yol açabileceği olumsuz sonuçların azaltılabileceğini belirtmektedir (Begenirbaş, 2013:94-101).

Duygusal emek yaklaşımları incelendikten sonra, duygusal gösterim sıklığı, sarf edilen dikkat ve süre, sergilenmesi istenen duyguların çeşitliliği konularından oluşan duygusal emeğin etkileşim özellikleri aşağıda ele alınacaktır.

1.5. Duygusal Emeğin Etkileşim Özellikleri

Duygusal emek kavramının daha iyi anlaşılması için alt boyutlarının yanı sıra etkileşim özelliklerinin de tanımlanması önem arz etmektedir. İşgörenlerin müşterilerle etkileşim sürecini bireysel ve örgütsel faktörleri dışında şekillendiren etkileşim faktörleri de duygusal emek davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Müşterilerle iletişimin genel sınırlarını çizen bu özellikler duygusal gösterim sıklığı, sarf edilen dikkat ve süre ve sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği olarak adlandırılmaktadır. Bu özellikler aşağıda sırasıyla incelenecektir (Oğuz, 2000, s.98).

1.5.1. Duygusal Gösterim Sıklığı

Sıklık kavramı, işgören ve müşteri arasındaki etkileşimin veya işgörenin gösterdiği duygusal davranışın toplam çalışma süresine oranını ifade etmektedir. Duygusal emeği inceleyen araştırmalarda, duygusal gösterimlerin sıklığı diğer değişkenlerle ilişkisi en çok araştırılan etkileşim özelliği olarak dikkat çekmektedir (Özkan, 2013, s.68).

Duygusal gösterim sıklığı; işgörenlerin kendilerinden beklenen duyguları, hangi sıklıkla sergilemek zorunda kaldıklarını tanımlamaktadır. Bu boyut duygusal emek açısından en fazla incelenen ve üzerinde durulan alanlardan biridir. Kuşkusuz konu açısından önemli göstergelerden biri olmasına rağmen, olgunun karmaşıklığını tam anlamıyla

açıklayamamakta, duygusal ifadeler için gerekli olan planlama, kontrol ve tecrübenin düzeyini anlamada tam olarak yardımcı olamamaktadır (Güngör, 2009, s.171).

Bir işgörenin müşterilerle hangi sıklıkta temas kurması gerektiği, yapılan işin niteliğine göre farklılık gösterir. Bazı mesleklerde çok kısa zaman aralıkları ile etkileşime geçilmesi gerekirken, bazı mesleklerde ise daha seyrek olarak etkileşime girmek gerekmektedir. Bu farklılık, bir işyerinde bireylerden ne sıklıkta duygusal emek harcamalarının beklendiği ile ilgilidir (Oral ve Köse, 2011, s.472). Örneğin, resepsiyonist saatte iki veya üç müşteriyle ilgilenirken, kasiyer saatte 15-20 müşteriyle ilgilenmek zorunda kalabilmektedir (Güngör, 2009, s.171).

Morris ve Feldman'a göre bir iş ne sıklıkta duygu gösterimini gerektiriyorsa, örgütün işgörenlerin duygusal tepkileri üzerindeki belirleyici etkisi de o ölçüde büyük olacaktır. Diğer bir ifade ile, yapılan işte ne kadar sık duygu gösterimi yapılıyorsa örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısı da o kadar fazla olmaktadır (Oral ve Köse, 2011, s.472). Brotheridge, Grandey, Brotheridge ve Lee yaptıkları araştırmalarda, duygusal gösterim sıklığının yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Ko ve Jeng, 2016, s.159).

1.5.2. Sarf Edilen Dikkat ve Süre

Duygusal emeğin ikinci etkileşim özelliği, işin gerektirdiği kuralları sergilerken gösterilen dikkat seviyesi ve süredir. Dikkat gerektiren işler, daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba sarfetmeye neden olduğu için bu işlerde daha fazla duygusal emeğe ihtiyaç duyulduğu ileri sürülebilir. Talep edilen duyguları sergilemek için ihtiyaç duyulan dikkat, duyguların sergileneceği süre ve duyguların derinliği ile yakından ilgilidir. Sutton ve Rafaelli'nin çalışmalarında, müşterilerle kısa süre etkileşimde bulunan mağaza görevlilerinin sadece belirli davranışları sergiledikleri ve daha senaryolaştırılmış (önceden belirlenmiş, doğal olmayan) bir etkileşim içinde oldukları tespit edilmiştir. Bu işgörenler tarafından çoğu zaman ifade edilen basit bir teşekkür veya bir gülümseme yeterli olabilmektedir. Dolayısıyla bu tür kısa etkileşimlerde sergilenen duygusal emek için daha az çaba gerekmektedir. Diğer taraftan daha uzun bir etkileşimin kurulması gereken meslekler daha fazla çaba ve duygusal emek gerektirmektedir. Çünkü etkileşimin süresinin uzun olduğu durumlarda sergilenecek

duygular, senaryolaştırılmış (tanımlanmış ve planlanmış) duyguların dışına çıkmakta ve işgörenin bu duyguları devam ettirebilmek için daha fazla çaba sarf etmesi gerekmektedir (Güngör, 2009, s.171-172).

Sutton ve Rafaeli'nin tezgahtarlar ile yaptığı çalışmalarda, müşteriler ile kısa süreli etkileşimde, sık sık basit bir teşekkür, basit bir gülümseme gibi planlı etkileşim formatların kullanıldığını ifade edilmiştir. Bu sonuç, kısa süreli duygusal gösterimlerde gereken çaba seviyesinin küçük olduğunu vurgulamaktadır. Aksine uzun süreli duygusal gösterim ise daha çok çaba ve duygusal emek gerektirmektedir. İş stresi ve tükenmişlik üzerine yapılan çalışma bu iddiayı desteklemektedir. Cordes ve Dougherty müşteriler ile daha uzun etkileşim içinde olanların daha çok tükenmişliğe maruz kaldığını belirtmişlerdir. Sürenin, kurum tarafından istenen duygunun gösterilmesi için gereken çabaya etkisinde iki faktör olabilir. Birincisi, uzun süreli duygu gösterimi devam ettikçe, daha az senaryoya dayalı kalınacaktır. Sonuçta, uzun süreli duygu gösterimi daha çok dikkat ve duygusal dayanıklılık gerektirir. İkincisi, etkileşim uzun süreli oldukça, müşteri hakkında daha fazla bilgiye ulaşılabilir. Bu durum, işgörenlerin örgütsel ve mesleki zorunluluk nedeniyle kendi kişisel duygularını göstermekten kaçınmasını güçlendirir (Morris ve Feldman, 1996, s.990).

Brotheridge ve Grandey, sürenin derinlemesine davranış ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Diefendorff ise duygusal emek etkileşim karakteristiklerinin (sıklık, süre ve alışkanlık) derinlemesine davranış ile ilişkili olduğunu ve özellikle sürenin derinlemesine davranış üzerinde pozitif ve alışkanlığın negatif etkisi olduğunu ileri sürmüştür (Ko ve Jeng, 2016, s.159).

Gösterilmesi istenen duyguların yoğunluğu yaşanan veya sergilenen duyguların güç ve önem düzeyi ile ilişkilidir. İşgörenler duygusal emeklerini yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olmak üzere iki şekilde sergilemektedirler. Derinlemesine davranışı sergilemek daha fazla çaba ister. Birey bazı düşünceler, canlandırmalar ve hatıralarını kullanmak yoluyla kendisinde, talep edilen duyguları uyandırmaya çabalar. Dolayısıyla yoğun duygular daha fazla derinlemesine davranışı gerektirir. Duygusal gösterimin süresi ile yoğunluğu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Daha kısa süren duygu gösterimleri senaryolaştırılmış olup, daha az duygu yoğunluğu gösterilir. Örneğin, kasiyerlerde olduğu gibi müşteri ile etkileşim kısa sürer, hizmet verdikleri

müşteriye karşı nazik ve sıcak olmaları, gülümsemeleri ve kibar davranmaları yeterlidir. Fakat tıpkı hemşirelerde olduğu gibi uzun süren duygu gösterimlerinde ise daha az senaryolaştırılmış olduğu için daha yoğun ve içten bir duygu gösterimi gerekir. Hemşireler hastalarla uzun süreli etkileşimde bulundukları için farklı durumlarda senaryolaştırılmış duygu sergilemekten daha çok anlayışlı, sevecen ve şefkatli davranmaları gerekmektedir (Güngör, 2009, s.172-173).

1.5.3. Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği

Duygusal emeğin etkileşim özelliklerinden sonuncusu olarak sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği konusu aşağıda açıklanmıştır.

Kurumlar tarafından sergilenmesi istenen duyguların çeşitliliği ise diğer bir etkileşim özelliğidir. Birden fazla farklı duygusal davranışta bulunmak daha fazla çabayı gerektirir. Karşılaştığı bazı durumlar için birden fazla duygu sergilemek zorunda olan hizmet sağlayıcılar, daha dikkatli bir planlama yapmalı ve göstereceği davranışların bu plana uygun olması için gereken çabayı sergilemelidir. Yani duygusal emek olarak daha fazla ruhsal enerji harcamak gerekmektedir (Morris ve Feldman, 1996, s.991-992). Brotheridge, Grandey ve Lee'nin yaptığı çalışmalarda duygusal gösterim çeşitliliğinin yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Ko ve Jeng, 2016, s.159).

İşgörenler duygularını temelde bütünleyici (pozitif), maskeleyici (nötr) ve farklılaştırıcı (negatif) olarak sergilemektedir. Pozitif duygular, müşteri ile işgöreni birbirleri hakkında iyi düşünmeye iter, olumlu hislerle bağlanmalarını sağlar. Duygusal açıdan nötr olmak, tarafsızlık ve otoriteyi aksettirmeyi amaçlarken; negatif duygular ise kızgınlık veya düşmanca bir yaklaşımla müşteriyi yatıştırmak veya sindirmeyi hedefler. İşgörenler tarafından gösterilmesi beklenen duygular, mesleklere göre değişebilmektedir. Örneğin, ön büro çalışanlarından genellikle müşterilere karşı pozitif duygular yansıtılmaları beklenirken, borç tahsil etmekle görevli olanlardan olumsuz duygular, terapistler veya hakimlerden ise nötr duygular sergilemeleri beklenmektedir. Bazı durumlarda etkileşimin süresi de değişmek zorunda kalabilir. Örnek vermek gerekirse; müşteri sayısının az olduğu zamanlarda hizmet sektörü çalışanlarının müşterilerle tek tek ve uzun süreli ilgilenmeleri istenirken, müşteri sayısının arttığı

zamanlarda veya işlerin hızlandığı özellikle kapanma saatleri yaklaştığında müşterilerle ilgilenme sürelerini kısaltmaları istenir, böylece tüm müşteriler ile ilgilenilmiş olur. Avukatlardan icra için gittikleri yerlerde sert, taviz vermez ve saldırgan davranmaları beklenirken, kendi müvekkillerine karşı ise samimi, arkadaşça ve anlayışlı yaklaşımları beklenmektedir. Duygusal değişimin çok kısa sürede bazen dakikalar içerisinde yapılması gerekebilir. Değişimin yapılması gerektiği süre ne kadar kısa olursa o kadar fazla planlama, kontrol ve duygusal emek için çaba harcanması gerekir (Güngör, 2009, s.173-174).

Duygusal emek kavramı, üç alt boyutu ve etkileşim özellikleri detaylı olarak anlatıldıktan sonra, duygusal emeği etkileyen faktörler sırasıyla aşağıda ele alınmıştır.

1.6. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Yapılan diğer araştırmalarda olduğu üzere, duygusal emeği etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında incelenecektir.

1.6.1. Bireysel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler; cinsiyet, beş faktör kuramına dayalı kişilik özellikleri, empati, kendini uyarılma, duygusal zeka, yaş ve iş tecrübesi olarak sıralandırılmıştır. Bu faktörler aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

1.6.1.1. Cinsiyet

Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalar, kadınların erkeklerden daha çok duygularını sergiledikleri göstermektedir. Kadınlardan erkeklere kıyasla daha çok gülümsemeleri beklenir. Örneğin, kadın mağaza tezgahçıları erkekler ile kıyaslandığında, müşterilere karşı daha çok pozitif duygu sergilemektedirler. Kadınların üç nedenden dolayı daha duygusal oldukları söylenebilir. 1. Kadınlar daha samimi ve arkadaşça bir şekilde sosyalleşebilir. 2. Kadınlar duygularını saklamada ve göstermede daha yeteneklidir. 3. Sosyal kabul görme ihtiyacı nedeniyle kadınlar daha çok pozitif duygu sergileyebilirler (Morris ve Feldman, 1996, s.997).

Cinsiyet farklılıkları, duygusal emek alanının incelenmesinde ilgi çekici bir konudur. Çalışma hayatına kadınların girmesiyle duygusal emek için cinsiyet önemli bir konu

haline gelmiştir. Kadınların hem işte hem de evde duygularını nasıl yönettikleri tartışılmıştır. Kadınlar duygu yönetimi konusunda daha beceriklidir, ancak gerçek duygularını bastırmakta ve böylece strese maruz kalmaktadırlar. Kruml ve Geddes, cinsiyet ve duygusal uyumsuzluk arasındaki ilişkiyi araştırmaları sonucu, kadınların ifade ettiklerinden daha farklı duygu hissettiklerini bulmuşlardır. Diğer taraftan erkekler için kesin bir netlikte sonuç bulunamamıştır. Bir araştırmaya göre, erkekler ve kadınların duygularını yönetmek için farklı motivasyonları vardır. Kadınlar davranışlarını daha uzun süreli yönetebilirken, erkekler kontrollü görünmede, öfke ve gurur gibi güçlü duyguları açıklamada daha isteklidirler. Ancak bu durum müşteriye hizmette erkeklerin lehine olmamaktadır. Bu nedele müşteriler ile iletişim içinde olmak zorunda olan hizmet sektöründe çalışan erkekler, kadınlara kıyasla daha çok duygu yönetimi eğitimi almaya ihtiyaç duyarlar (Grandey, 2000, s.106).

Yapılan araştırmalarla cinsiyetin, duygu oluşumunda önemli bir öncel olduğu görülmüştür. Farklı sosyal tecrübelerde erkeklerin kadınlara oranla daha çok duygularını gizlediği görülmüştür. Gross ve John, erkeklerin duyguyu göstermeyi erkeklere ait bir davranış olarak düşünmedikleri için gizlediklerini tespit etmişlerdir. Ampirik çalışmalar iş ortamındaki duygu kontrolü ve duygusal emeğin cinsiyete göre değiştiğini göstermektedir. Blanchard-Fields, Stein, ve Watson'ın yaptığı araştırma sonucuna göre, tüm yaş gruplarında (genç, orta yaş ve ileri yaş) kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek duygu yenileme stratejisini kullandıkları görülmüştür. Yakın zamanda yapılan bazı araştırmalara göre, yüksek duygu yenileme stratejisinin derinlemesine davranışa benzediği görülmüştür. Buna istinaden kadınların erkeklere göre daha çok derinlemesine davranış ve samimi davranışı kullandıkları söylenebilir (Cheung ve Tang, 2010, s.325-326).

Kadınların ve erkeklerin göstermelerinde bir sakınca görülmeyen duygular birbirinden farklı olmakla birlikte, her iki cinsin toplumsal rollerinin kendilerine atfettiği duyguları göstermeleri konusunda destek aldıkları görülmektedir. Bu açıdan ele alındığında toplum tarafından kabul gören duyguların gösteriminde kişilerin olduğundan farklı duygulara sahipmiş gibi görünmelerine gerek kalmamakta, böylece gerçekte hissettikleri duyguları sergileme eğiliminin artması muhtemel görülmektedir. İş yaşamında kadınlar duygularını erkeklere göre daha çok kullanmaktadır. Ayrıca dışsal

duygu işaretlerini algılayarak duygularını o yönde değiştirebilmeye daha çok eğilimlidirler. Erkekler ise genellikle kendi içsel duyguları ile ilgilenmekte ve gerçek duygularını doğrudan yansıtmaktadır. Bu sebeple kadınların duygularını yönetebilme ve bunu iş sürecinde verimlilik için kullanabilme becerileri erkeklere oranla daha yüksek düzeydedir. Bu özellikleri duygusal emek konusunda onları erkeklere oranla daha başarılı yapmakta, duygusal emek gerektiren işlerde kadınların sayısının fazla olması bu durumu kanıtlamaktadır (Oğuz, 2000, s.93).

Örneğin, profesörlerin duygusal emek süreçleri üzerine Bellas tarafından yapılan araştırmada, öğrencilerin kadın profesörlerden daha yakın ve sıcak ilgi bekledikleri için, bu davranış gerçekleşmediği durumda öğrencilerin onlara karşı negatif bir tutum içine girdikleri, benzer durumda erkek profesörler için ise herhangi bir davranış değişikliğine gitmedikleri ifade edilmektedir. Kadınların başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma, duygularını kontrol etme ve olumlu duygusal tepkiler verebilme gibi konularda erkeklere oranla daha başarılı oldukları, özellikle daha çok olumlu duygusal emek davranışlarının sergilenmesi gerektiği işlerde kadınların çoğunlukta olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle örneğin hosteslik, hemşirelik ve sekreterlik gibi mesleklerde kadınların erkeklerden daha başarılı olduğu ileri sürülmektedir. Özkaplan, duygusal emeğin kadın işlerinin niteliğine ışık tutan bir ayna olduğunu belirtmiş ve ahenk, bakım, anlayış, dayanışma ve sabır gibi anneliği çağrıştıran davranış ve duyguların bulunduğu işlerin (bakım/sosyal hizmetler gibi) düşük ücretli olduğunu, çünkü bu tür özelliklerin kadınların doğal özelliği olarak kabul edildiğini belirtmiştir (Altın Gülova; Palamutçuoğlu; Palamutçuoğlu, 2013, s.49).

Yapılan araştırmaların sonucuna göre, kadınların erkeklere oranla duyguyu daha iyi kullandıkları, bu nedenle duygunun yoğun olarak sergilenmesi gerektiği bazı mesleklerde kadın işgörenlerin daha çok tercih edildiği söylenebilir.

1.6.1.2. Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri

Yapılan araştırma verileri, duygusal emeğin şeklinin ve yoğunluğunun işgörenin kişilik özelliklerine bağlı olarak değiştiğini göstermiştir. Kişilikler genellikle beş kişilik özelliği kuramına göre analiz edilmektedir. Bu kuram kişisel özellikler ile duygusal emek arasındaki değişen ilişkiyi incelemeyi mümkün hale getirmektedir. Örneğin,

duygusal dengesizliğe sahip kişilik yüzeysel davranış ile pozitif yönlü ilişkiliyken, uyumlu ve dışa dönük kişilik ise derinlemesine davranış ile pozitif yönlü ilişkilidir. Dışa dönük kişilik ise yüzeysel davranış ile negatif yönlü ilişkilidir. Sorumlu kişilik yüzeysel davranış ile negatif yönlü ve derinlemesine davranış ile pozitif yönlü ilişki içindedir. Öğretmenlerin katılımı ile yapılan bir araştırmada, açık kişiliğin yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğunu görülmüştür (Mroz ve Kaleta, 2015, s.769).

Yapılan araştırma sonucu, dışa dönük ve sorumlu kişiliğin derinlemesine davranış ile olumlu bir etkileşimi olduğu, uyumlu ve açık kişiliğin hem yüzeysel davranış hem de derinlemesine davranış ile pozitif bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Duygusal dengesiz kişiliğin yüzeysel davranış ile pozitif, dışa dönük, sorumlu ve açık kişiliklerin ise derinlemesine davranış ile pozitif ve yüzeysel davranış ile negatif ilişki içinde olduğu görülmüştür. Uyumlu kişiliğin hem yüzeysel davranış hem de derinlemesine davranış ile pozitif bir ilişkisi olduğu görülmüştür (Mroz ve Kaleta, 2015, s.770).

Duygusal dengesiz kişiliğe sahip bireyler sinirli, stresli, memnun olmayan, endişeli, suçlu ve üzüntülü gibi olumsuz duygulara meyillidirler ve çevrelerindeki kişilerin onların duygularına olan olumsuz yaklaşımlarına karşı bir savunma olarak duygularını sergilerler. Bu nedenle, bu kişiler gerçek duygularını saklar ve müşterilerin onlardan bekledikleri davranışları sergilerler. Dışa dönük bireyler cana yakın, neşeli, canlı oldukları için gülümseme gerektiren profesyonelce ilişkilerde kendilerini daha rahat hissederler ve heves ve ilgilerini kolaylıkla açıklarlar. Dışa dönük bireyler yüzeysel davranıştan ziyade derinlemesine davranışa yatkındırlar. Benzer şekilde tecrübeye açık bireyler diğer kişiler ile ilişkiyi önemser ve doğal olarak derinlemesine davranış benimseler. Ancak, rahatsız hissettikleri için yapay ilişki ve kuralları gerektiren yüzeysel davranış sergilemekten uzak dururlar. Diğer taraftan, etik kurallara bağlı olan sorumlu kişiliğe sahip bireyler, uygulanması insan doğasına daha uygun olan derinlemesine davranış benimseler ve aldatmaya yönelik sahte duyguları azaltmak isterler. Ancak, düzgün ilişki ve başkaları ile işbirliğine önem veren yüksek uyumluluğa sahip bireyler için duygusal emeğin her iki boyutu da (yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış) önemlidir (Mroz ve Kaleta, 2015, s.770).

Beş faktör kuramına göre belirlenen kişiliklerin duygusal emek ile ilişkileri incelendiğinde, bazı kişiliklerin yüzeysel davranışa daha yatkın oldukları, bazı kişiliklerin ise diğer davranışlara daha yatkın oldukları ileri sürülebilir.

1.6.1.3. Empati

Empati kavramı, bir insanın kendisini karşısındaki muhatabın yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlamaya çalışması olarak tanımlanmıştır (Tunç; Gitmez; Krespi Boothby, 2013, s.46-47). Bazı yazarlar, empati kurabilme becerisi olan işgörenlerin duygusal emek davranışları üzerinde daha etkili olabildiklerini ifade etmektedirler. Konu hizmet sektöründeki çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, müşteri ile empati kurarak onun içinde bulunduğu durumu doğru bir şekilde anlayan, talep ve ihtiyaçlarının neler olduğunu tespit edebilen bir işgörenin bunu başaramayanlara kıyasla daha iyi hizmet vereceği ve sonuç elde edeceği düşünülebilir. Çünkü bu durum, müşteriye karşı doğru yaklaşımın sergilenmesi ve doğru davranış şeklinin gösterilmesi ile yakından ilişkili görünmektedir (Oğuz, 2000, s.94).

Başka bir tanımla empati, diğerlerinin bakış açısını görmek ve duygularını hissetmek amacıyla kullanılan duygusal bir yetenek olarak ifade edilebilir. Empati aynı zamanda, duruma göre değişen bilinç ve etkin tecrübe olarak görülebilir. Bu yüzden, empati ruhsal ve durumsal davranış olarak düşünülür (Pohl; Dal Santo; Battistelli, 2015, s.296).

Duygusal emeğin bir alt boyutu olan yüzeysel davranışta, çalışma ortamında işgörenlerin gerçek duygularını değil, sadece davranışlarını değiştirmeleri söz konusudur. Bu nedenle işgörenler işlerini korumak amacıyla içinde bulundukları örgütün kurallarına uymak zorunluluğu hissettikleri için bu aşamada empatik yaklaşım ya yoktur ya da düşüktür. Yüzeysel davranış göstererek sürekli hissetmediği şekilde davranan bireylerin duygusal çelişki yaşadıkları görülmüştür (Tunç; Gitmez; Krespi Boothby, 2013, s.46-47).

Başkalarının duygularını anlama yeteneği duygusal emekte önemli bir rol oynar. Empatinin duygusal yönü şefkat, empati ve sempati arasındaki bölgeye denk gelir. Bilinçsel empatinin amacı, başka birinin ilgi alanlarını ele almak iken, duygusal empatinin amacı tanıma yoluyla başka birinin duygularını hissetmektir. Bir hemşire alacağı mesleki kararları etkilemeyecek şekilde belirli bir seviyeye kadar hastanın

duygularını anlamalıdır. Bilinçsel empati, aşırı duygusal bağılılığı önler. Bilinçsel filitre olmadan bireyler duygusal sarmala yenik düşebilir. Bilinçsel ve duygusal empati arasındaki farklılıklara rağmen, birbirlerinden tamamen bağımsız değildirler. Bunların karşılıklı etkileşimi yumuşak bir ayrıma ve etkili mesafeye izin verir, böylece duygusal tükenme önlenir (Pohl; Dal Santo; Battistelli, 2015, s.296).

Duygusal emek bağlamında empatinin, duygusal, bilişsel ve davranışsal düzeneklerin toplamını kapsadığı görülmektedir. Bu modele göre işgörenlerin bilişsel rol yapma, düşünceler, niyetler hakkında sonuç çıkarmayı gerektiren duygusal rol yapma durumu, duygular hakkında sonuç çıkarmasını gerektirir. Örneğin, hemşirenin hastanın içinde bulunduğu durumu veya hastanın ne düşündüğünü ve hissettiğini tahmin etmesi beklenir (Tunç; Gitmez; Krespi Boothby, 2013, s.46-47).

Hemşire-hasta ilişkisinin içeriğinde, empati duygusal özellik olmaktan çok başlıca bilinçsel olarak tanımlanır. Bilinçsel özellik başka bir kişinin içsel tecrübesini ve duygularını anlayabilme ve dış dünyaya başka bir kişinin bakış açısından bakabilme yeteneklerini içerir. Bu bilinçsel filitre ile bireyler kendilerini başkalarının duygularından ayırt edebilir ve hangi hissin kime ait olduğunu anlayabilme duygusunu geliştirirler (Pohl; Dal Santo; Battistelli, 2015, s.296).

Alanyazın incelenmesi sonucu, empati yeteneği yüksek düzeyde olan işgörenlerin muhatabı (müşteri) ile etkileşimde duygusal emeği daha etkili kullandığı görülmüştür.

1.6.1.4. Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama kavramı, bireylerin davranışlarını dış çevrenin durumuna göre ayarlamaları ile ilgili genel bir eğilimi ifade etmektedir. Bazı bireyler, içinde bulundukları ortamın şartlarına göre davranışlarını değiştirme ve o ortamdaki insanların genel eğilimlerine uygun davranma yönünde bir eğilime sahip olurlar. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bu bireyler, dış çevrelerine karşı daha duyarlı oldukları için farklı durumlar karşısında farklı davranabilirler. Kendini dış çevreye uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise ortam şartlarına aldırış etmeden kendi oldukları gibi davranma eğilimindedirler. Bu kişiler dış çevre koşullarından düşük seviyede etkilendikleri için sergiledikleri davranışlarda genellikle bir tutarlılık gösterirler. Kısaca ifade etmek gerekirse, kendini uyarlama eğilimi yüksek olan bireyler davranışlarını

içinde bulundukları durumun gereklerine göre adapte edebilirken, eğilimi düşük olan bireyler böyle bir adaptasyona gerek duymazlar ve genel olarak her şartta aynı davranırlar (Köksel, 2009:23-24).

Kendini uyarlama, bireyin sosyal uyarıcılara karşı dikkatli olması ve bu uyarıcıların davranışlarını şekillendirmesine mücade etme eğilimidir. Düşük düzeyli kendini uyarlamaya sahip işgörenlerin duygusal emek gösterilmesi istenen işlerde diğerlerine kıyasla daha çok zorlanacağı ileri sürülebilir. Bunun nedeni, kendini uyarlama düzeyi düşük olan işgörenlerin hissettiği duyguları bastırıp örgütün duygusal davranış kurallarına göre davranmaları kolay olmayacaktır. Örneğin Wharton, kendini uyarlama düzeyi yüksek olanların tükenmişlik düzeylerinin diğerlerine göre daha düşük olduğunu bulmuştur (Altın Gülova; Palamutçuoğlu; Palamutçuoğlu, 2013, s.50).

Köksel'e göre, kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylerin duygusal emek gösterme düzeyleri ve iş stresi düzeyleri daha çok olmaktadır. Duygusal emek gösterilmesi istenen işlerde, kendini uyarlama düzeyinin tükenmişlikle ilişkisi incelenmiş ve kendini uyarlama düzeyi yüksek olan işgörenlerde tükenmişlik düzeyinin diğerlerine kıyasla daha düşük olduğu bulunmuştur (Köksel, 2009:23-24).

İşgörenlerin duygusal emek sergilerken yararlanacakları yöntem konusunda da kendini uyarlama seviyesinin önemli bir etken olduğu değerlendirilmektedir. Kendini uyarlama seviyesi yüksek olan işgörenlerin daha çok yüzeysel davranış sergileme eğiliminde oldukları yapılan araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmalar genellikle duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun tükenmişlik düzeyini arttırdığı yönünde sonuçlar ortaya koymaktadır, ancak kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylerin yüzeysel davranış gösteriyor olmalarına rağmen tükenmişlik düzeylerinin düşük olması tam açıklanamaktadır. Bu nedenle kendini uyarlama düzeyinin duygusal emekle ilişkisini daha net bir biçimde ortaya koyacak olan daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır (Köksel, 2009:23-24).

Kendini uyarlama yeteneği yüksek olan işgörenler daha iyi uyum sağladıkları için, diğer işgörelere oranla, sergiledikleri duygusal emeğin olumsuz yönlerinden daha az etkilenmekte ve daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar.

1.6.1.5. Duygusal Zeka

Bireylerin yaşadıkları toplumun içinde var olabilmesi ile sosyal ilişkilerinin ve düşünme şekillerinin anahtarı olarak görülen duygusal zeka, bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıyarak, kendisini motive etmesi ile bireyin içindeki ve ilişkilerindeki duygularını iyi yönetme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Duygusal zekanın, bireyin kendini ve duygularını tanıması ve açıklayabilmesi, onlarda meydana gelebilecek değişimleri kontrol altına alabilmesi, önüne çıkan engellere karşı sağlam durabilmesi, diğer bireylere anlayışla yaklaşarak onların duygularını fark edebilmesi, onlarla ilişki kurup bu ilişkiyi sürdürebilmesi gibi öğrenilebilir sosyal ve psikolojik yeteneklerden oluşması onu, kaderimiz olarak kabul edilen bilişsel zeka (IQ)'dan farklı yapmaktadır (Özcan; Geçici; Günlük, 2016, s.289-290).

Duygusal zeka kapsamında dört ana yetenek vardır. Duyguları algılama, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetme olarak adlandırılan bu kavramlar aşağıda sırasıyla ele alınmıştır (Salovey ve Grewal, 2005, s.281-282).

Duyguları Algılama: Yüz, resim, ses ve kültürel ifadeleri algılama ve yorumlama yeteneğidir. Bu yetenek bireyin kendi duygularını tanımasını da sağlar.

Duyguları Kullanma: Düşünme veya problem çözme gibi bilişsel faaliyetlerde, bireyin duygularını yardımcı olacak şekilde kullanabilmesi yeteneğidir.

Duyguları Anlama: Duygu dilini anlamak ve duygular arasındaki karışık ilişkileri fark edebilme yeteneğidir.

Duyguları Yönetme: Bireyin hem kendisinin hem de başkalarının duygularını yönetebilme yeteneğidir. Yüksek duygusal zekaya sahip olan bireyler, amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı bir araç olarak bu yeteneklerini kullanma konusunda başarılıdırlar.

Duygusal zeka kavramı, her geçen gün daha fazla ilgi çekmektedir. Duygusal zeka sosyal etkileşimdeki bilgileri tanıma ve kullanma yeteneği olarak değerlendirilir. Duygusal zekanın varlığının önemli işaretlerinden birisi etkin etki dengelemesidir. Yüksek duygusal zekaya sahip olan bireyler sosyal etkileşimde, başkalarının ve kendilerinin iyi hissetmelerini sağlamada daha başarılıdırlar. Bu durum hizmet sektöründe aranan bir özelliktir (Grandey, 2000, s.106).

Hizmet sektöründe işgören olarak çalışan duygusal zekası yüksek bireylerin, düşük olanlara kıyasla hem kendi duygularını hem de karşısındaki hizmet alan müşterinin duygularını anlamada ve yönetmede daha başarılı olacakları düşünülür. Duygusal zekanın bireyin kendisinden beklenen derinlemesine veya yüzeysel davranışı sergilemesinde önemli bir etken olduğu ileri sürülebilir (Altın Gülova; Palamutçuoğlu; Palamutçuoğlu, 2013, s.49).

Bireyler bilişsel zekalarının katkısıyla işe alınmakta olmakla birlikte, işgörenin çalıştığı işte başarılı ve verimli olabilmesi duygusal zekasını kullanmasına bağlıdır. Örneğin, akademik açıdan yüksek zekaya sahip ancak duygusal zekası düşük olan çoğu bireyin sonu, bilişsel zekaları düşük olmasına rağmen duygusal zeka yeteneği mükemmel seviyede olan kişilerin yönetimi altında çalışmak şeklinde olabilmektedir. Alanyazın incelendiğinde, 19. yüzyıldan itibaren ilgi duyulan duygusal zeka kavramının, yetenek modeli ve karma (karışık) model olmak üzere iki temel yaklaşımla açıklanmaya çalışıldığı görülür. Yetenek modelinde, duygusal zeka zihni yeteneklerin yani zekanın merkezi olarak kabul edilmekte ve kendi içinde duyguları anlama, duyguları algılama, duygulara uyum gösterme ve duyguları yönetme olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır. Karma modelde ise idrak, motivasyon, sosyal ilişkiler, iyimserlik ve kendini geliştirme gibi bireysel karakteristik özellikleri zihni yeteneklerle birlikte değerlendirilmektedir (Özcan; Geçici; Günlük, 2016, s.289-290).

Gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans üzerine odaklanarak duygusal zekayı açıklamaya çalışan Bar-On'a göre duygusal zeka, bireyin günlük istek ve zorluklarla baş edebilme yeteneğidir ve kişinin günlük yaşamı ile iş yaşamındaki başarılarını devam ettirmesine yardımcı olan bilişsel olmayan tüm özellikleridir. Bar-On, duygusal zekayı kişisel farkındalık, kişiler arası ilişkiler, şartlara ve çevreye uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Bahsedilen bu yetenekler hayattaki problemleri çözme konusunda klasik bilişsel tekniklere göre daha başarılıdır. Bu temel becerilerden **kişisel farkındalık boyutu** bireyin kendini bilmesi, iç dünyasını tanıma konusunda kararlı olması, sahip olduğu potansiyelin, değerlerin ve gücün farketmesi; **kişiler arası ilişkiler**, bir kimsenin kişiler arası ilişkilerdeki becerisini ve yaptıklarını içerir ve bireyin olaylara yaklaşım tarzını, empati ile yaklaşabilme, sosyal sorumluluğa sahip olabilme ve kişiler arası iyi ilişkiler kurabilme yeteneğini; **şartlara ve çevreye**

uyum boyutu, kişinin çevresel istek ve beklentilerine karşılık verebilme becerilerini; stres yönetimi boyutu kişinin stresle başa çıkma becerilerini ve son olarak **genel ruh hali boyutu** ise kişinin yaşam tatmini ve yaşama bakış açısı olarak genel durumunu belirtmektedir (Özcan; Geçici; Günlük, 2016, s.289-290).

İşgörenlerin duygusal zekaya sahip olma derecelerine göre, duyguları daha iyi anladığı, algıladığı, hem kendisinin hem de müşterilerin duygusunu yönetebildiği ileri sürülebilir.

1.6.1.6. Yaş

Yaş ilerledikçe derinlemesine davranışın arttığı ve yüzeysel davranışın azaldığı düşünülebilir. Yaşlı bireyler gençlere nazaran, kendi hissettikleri duyguları daha çok sergilemekte ve olduğundan farklı bir şekilde göstermek için uğraşmamaktadırlar. İnsanlar yaşlandıkça hangi duyguyu hangi ortamda nasıl sergileyeceklerini daha iyi bildikleri için hiç düşünmeden otomatik olarak kendi duygularını sergilerler. Yaşlı işgörenler, örgütün yararına olacak şekilde kendi tecrübelerini kullanarak duygularını başarı ile sergilerler (Cheung ve Tang, 2010, s.325-326).

Dahling ve Perez, bireysel özelliklerin duygusal emek seçimini nasıl etkilediği hakkında yaptıkları araştırma sonucu, yaşlı kişilerin samimi davranışları kullandıklarını ve duygularını doğal olarak ifade ettiklerini tespit etmişlerdir. Çünkü yaşlı işgörenler duygusal emeği etkili kullanabilecek kadar daha fazla iş tecrübesine sahipler. Ayrıca daha tecrübeli bireyler samimi davranışı daha fazla kullanmaktadırlar (Humphrey; Ashforth; Diefendorff, 2015, s.749-769). Duygusal emek ve iş doyumunu seviyelerinin ölçülmesi amacıyla 136 doktor üzerine yapılan bir araştırmada, duygusal emek ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür (Oral ve Köse, 2011, s.481).

Zamanın sınırsız olarak algılandığı genç yaşlarda, insanlar beklentilerini büyütmek için güçlü bir şekilde motive olurlar. İleri yaşlarda olduğu gibi zamanın sınırlı olarak algılandığı durumlarda, duygusal doyum ile motive olma eğilimi artar. İnsanlar yaşlandıkça, pozitif duygu üreten davranışlarını artırmak ve duygusal emek strateji seçimini etkileyebilen negatif duyguları azaltmak isterler. Ampirik çalışmalar, yaşlı insanların genç insanlara kıyasla kendi duygularını daha iyi anladıklarını ve yönettiklerini göstermiştir. Örneğin orta ve olgun yaştaki bireyler genellikle daha genç olanlara göre duygularını dengelemekte daha başarılıdır. Benzer şekilde daha yaşlı

bireylerin duygularını kontrol etmede iyimserliği daha etkili kullandıkları görülmüştür (Hur; Moon; Han, 2014, s.738-739).

Ayrıca duygu odaklı stratejiler, gençlere kıyasla daha yaşlı bireyler tarafından stresli durumlarla mücadelede veya duygu kaynaklı sorunları çözmede daha çok tercih edilmektedir. John ve Gross, yaş ve yaşam tecrübesinin artışıyla birlikte, bireylerin duygularını sergilemeden önce duygu yönetim stratejilerini planlanmayı daha çok kullandıklarını ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan reaksiyon şeklindeki duygu yönetimi ise artık bir kere sergilenmeye başlanan bir duyguyu yönetmek için kullanılır. Duygunun bastırılması buna güzel bir örnektir. Daha yaşlı bireyler reaksiyon şeklindeki duygu yönetimini nadiren kullanır. Önceden planlanan duygu yönetimi derinlemesine davranışa yakinken, reaksiyon şeklindeki duygu yönetimi ise yüzeysel davranışa daha yakındır. Yaşlanma süreci, bireylerin artan bir şekilde duygularını daha etkili kullanmalarını sağlayan planlı duygu yönetimini gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (Hur; Moon; Han, 2014, s.738-739).

Yaş ile duygusal emeği birlikte inceleyen araştırmalara bakıldığında, birbirinden farklı bulgular elde edilmiş olmasına rağmen, daha yaşlı olan işgörenlerin sürekli benzer olaylar ile karşılaştıkları için duygularını yönetmeyi öğrendiği ve bu konuda daha başarılı oldukları söylenebilir.

1.6.1.7. İş Tecrübesi

İş tecrübesi, kronolojik yaşın yanı sıra duygusal emeği etkileyen başka bir bireysel özelliktir. İş tecrübesinin artışı yaşlanma süreciyle ilişkili duygusal değişikliklerin şiddetlenmesini sağlar. Örneğin, daha fazla tecrübeye sahip işgörenler hem kıdemleri nedeniyle hem de zaman içerisinde örgüte olan bağlılıklarının artması sonucu daha fazla işlerine karşı pozitif bir tutuma sahip olmaları nedeniyle ödüllendirilirler. Uzun süre aynı yerde görev yapan işgörenler iş arkadaşları ile daha güçlü ilişkiler kurar ve genellikle çalıştıkları örgütlerine daha derinlemesine bağlı olurlar (Hur; Moon; Han, 2014, s.738-739).

İşgörenin meslek yaşamında tecrübe ve deneyimi arttıkça, istenen duyguları göstermede daha başarılı olduğu düşünülebilir. Bu görüşe göre mesleki tecrübenin artmasına bağlı olarak duygusal emek davranışlarının artacağı ön görülmektedir (Oğuz, 2000, s.94).

Mesleki tecrübe ile duygusal emek ilişkisi açısından bakıldığında, özellikle hizmet çalışanları, çalışma ortamında mevcut davranış kurallarına bağlı hareket etmelerinin yanı sıra bazı durumlarda kendi yöntemleriyle sorunu çözmeleri gerekebilmektedir. Bu gibi durumlarda, sorunla baş edebilmek adına, mesleki tecrübeleri kendileri için en önemli yardımcıları olmaktadır. Daha önce yaşadıkları sorunu nasıl çözmüşlerse şu anda da aynı yöntemden hareketle sorunun üstesinden gelebilirler. Bununla birlikte tecrübeli olan hizmet çalışanları müşteriye karşı nasıl davranmaları gerektiğiyle ilgili daha bilinçlidirler. Örneğin saldırgan bir müşteri karşısında, durumu kendi lehlerine nasıl çevirebileceklerini ve bunu yaparken de müşteriyi nasıl memnun edebileceklerini bilirler. Buradan hareketle mesleki anlamda tecrübeli işgörenlerin duygusal emek gösteriminde daha başarılı oldukları ifade edilebilir (Oğuz ve Özkul, 2016, s.134).

Uzun süreli iş tecrübesi olan işgörenler, duygusal emek stratejisi olarak kullanılan derinlemesine davranışı kolaylaştıran mantıklı ilişkileri güçlendirmeye çalışırlar. Derinlemesine davranışta, işgörenler duygularını değiştirdiklerinden dolayı, yüzeysel davranışın aksine gerçekten duyguyu yaşarlar ve bu nedenle daha fazla çaba gösterilmesi gerekir. Daha fazla tecrübeye sahip oldukları için bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenlerin derinlemesine davranış sergileme ihtimali de daha yüksektir. Daha fazla iş tecrübesi aynı zamanda daha az belirsizlik ve çatışmaya neden olduğu için yüzeysel davranışa daha az ihtiyaç duyulur. Yüzeysel davranış genellikle, duygusal davranış için örgüt gereksinimleri ile gerçek kişisel duygu arasındaki bilinçsel ve duygusal tutarsızlığa eşlik eder ve bu da tükenmişliğe ve iş doyumsuzluğuna neden olur. Daha fazla tecrübeye sahip olan işgörenler, istenmeyen duygusal ifadelerden kaynaklanan olumsuz sonuçlardan kaçınmak için yeterli taktiklere ve bilgiye sahip oldukları için yüzeysel davranışı az kullanırlar (Hur; Moon; Han, 2014, s.738-739).

Alanyazında elde edilmiş bulgular incelendiğinde, tecrübeli işgörenlerin diğer işgörelere kıyasla yüzeysel davranışı daha az kullandıkları ve duygusal emeği sergilemede daha başarılı oldukları söylenebilir.

1.6.2. Örgütsel Faktörler

Alanyazında, duygusal emek davranışlarını etkileyen örgütsel faktörler kapsamında duygusal davranış kuralları, otonomi, sosyal destek, iş rutinliği ve örgütsel iletişim kavramları incelenmiştir. Bu örgütsel faktörler sırasıyla açıklanacaktır.

1.6.2.1. Duygusal Davranış Kuralları

Duygusal davranış kuralları, işyeri tarafından istenen uygun duygu gösterimlerinin standart olmasını sağlayan kurallardır ve bu kuralların varlığı müşteri ilişkilerine önceden tahmin edilebilirlik ve standartlık kazandırmaktadır. Örgütler tarafından geliştirilen bu standartlar, müşterilere daha iyi hizmet sunmak için işgörenlerin hissetmedikleri duyguları yansıtmaya zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir (Altın Gülova; Palamutçuoğlu; Palamutçuoğlu, 2013, s.51).

Duygusal davranış kuralları, işgören-müşteri etkileşimi sırasında örgüt tarafından onaylanan ve yasaklanan duyguları ve bunların gösterim miktarını ifade etmektedir. Kurumsal açıdan gösterim kuralları, müşteriye sunulan hizmetin tutarlılığını garanti altına almak söylemi ile duyguları kurumsal amaçlara hizmet eder hale getirmektedir (Özkan, 2013, s.69).

Duygusal emeğin işyerinin belirlediği duygusal davranış kurallarından etkilendiği ve bu nedenle önemli bir örgütsel değişken olarak kabul edilmesi gerektiği yapılan araştırmalar tarafından tespit edilmiştir. İşgörenin duygusal davranış kurallarına bağlılığı ne kadar yüksekse, bu durum duygusal emek sürecini o kadar pozitif etkilemektedir. Diğer taraftan davranış kuralı algısı demografik ve kişilik özelliği, yönetimin beklentisi, işlerin gidişatı gibi farklı nedenlerden de etkilenebilmektedir. İşgörenler duygusal davranış kurallarını ne kadar detaylı ve açık bir şekilde anlarsa, davranışları o kadar örgütün istediği yönde gelişir. Farklı bir ifade ile, işgörenler davranış kuralları ile ne kadar sınırlandırılırsa o kadar fazla duygusal emek sarf ederler. Böylelikle kurum amacına ulaşarak uygun davranış kalıplarını geliştirebilir. İşgörenler tarafından gösterilmesi istenen davranış tarzları açıkça belirli olmadığı durumlarda, işgörenler kendi duygu, düşünce ve tecrübelerine göre farklı anlayışlar içerisinde olabilirler (Altın Gülova; Palamutçuoğlu; Palamutçuoğlu, 2013, s.51).

Duygusal davranış kuralları, işgörenlerin içsel mekanizmaları yerine davranışlarına daha çok önem verir ve böylece müşterilerin, yöneticilerin ve örgüt çalışanlarının bu davranışları kolaylıkla görmesine imkan tanımaktadır. İşgören davranışlarının gözlemlenmesi yoluyla bu davranışlar rahatça takip edilebilmekte, kontrol edilebilmekte ve kurallara uygun olup olmadığı tespit edilebilmektedir. Örneğin, çağrı merkezi çalışanları açısından örgütün tanımladığı duygusal davranış kurallarının diğer hizmet sektörü çalışanlarına göre daha katı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, çağrı merkezlerinde yapılan konuşmalar sürekli kayıt edilmektedir. Elektronik performans izleme sistemleri duygusal davranış kurallarının uygulama alanını tüm çalışma süresine yaymakta ve bu durum işgören için gizli bir baskı faktörü meydana getirmektedir. Sürekli konuşmalarının kayıt altına alındığını bilen işgören, müşteriler ile olan tüm iletişimde kurumun belirlediği davranış kurallarına (çağrı merkezleri için bu kural; müşteriye sadece pozitif duyguların yansıtılması, negatif olanların ise bastırılması şeklindedir) uymak için her an kendini kontrol altında tutmak zorunda hissetmektedir. Duygusal emek sürecini açıklamaya yönelik olarak yürütülen hem model yaklaşımları hem de açıklayıcı ampirik çalışmalara göre, duygusal emek kurumun ortaya koyduğu duygusal davranış kurallarına uyma zorunluluğu nedeni ile meydana gelmektedir (Özkan, 2013, s.69).

Kurumun belirlediği duygusal davranış kuralları, işgörenin göstermesi gereken duyguları belirlemektedir. İşgören tarafından hissedilen duygular ile beklenen duygular arasında fark olduğu durumlarda, işgören duygularını örgütün istediği biçime sokmak için çaba harcamakta, bu da duygusal olarak emek sarf etmek anlamını taşımaktadır. Duygusal davranışların belirlenmiş kurallara göre sergilenmesi, duygu yönetimine iş gereklerinden biri özelliğini kazandırırken aynı zamanda örgüte de duygular üzerinde kontrol sahibi olma olanağı sunmaktadır. Ancak bu özellik, duyguların da işin bir parçası olarak değerler sistemine bağlı, alış-veriş konusu olan bir mal haline dönüşmesine yol açmaktadır (Özkan, 2013, s.69).

Tüm işletmeler (özellikle markalaşmış büyük firmalar) tarafından duygusal davranış kurallarının belirlenmesi ve çalışanlarının bu kurallara uymasının beklenmesi işyerinde standartlığın sağlanması ve firmanın büyümesi açısından gerekli bir faaliyettir. Ancak

firmalar bu faaliyetin etkili olarak uygulanması için çalışanlarına bu uygulamanın niçin gerekli olduğunu anlatmalı ve verilecek eğitimler ile geliştirmelidirler.

1.6.2.2. Otonomi (Özerklik)

Otonomi kavramı, bir işgörenin işi ile ilgili görevleri yaparken bağımsız ve özgür davranabilme derecesini; kendi işini planlama ve kullanacağı yöntemleri belirleme konusunda ne ölçüde serbestliğe sahip olduğunu tanımlamaktadır. Duygusal emekte önemli olan, işgörenlerin müşteriye sergilediği duygular ile meydana getirdikleri etki olduğu için otonomi, işgörenlerin örgütün davranış kurallarını kendi özgün stillerine uyarlayabilme yetkileri; yani kişisel ilişkilerinde daha iradi davranabilmeleri şeklinde de tanımlanabilir. Aslında duygusal emek kavramı, işgörenlerin duygusal davranışlarının örgüt tarafından kontrol edilmesi olgusu üzerine kuruludur. Otonomi düzeyi yüksek olan işgörenlerin, o anki hissettikleri duygularla örgütsel davranış kuralları uyuşmadığı zaman bu kuralları uymama eğiliminde olacakları söylenebilir (Oğuz, 2000, s.96).

Duygusal emek açısından incelendiğinde, işgörene işiyle ilgili ne kadar yüksek otonomi verilirse derinlemesine ya da yüzeysel davranış gösterme serbestliğinin o kadar fazla olacağı ve böylelikle bukalemun gibi içinde bulunduğu durumun isterlerine daha uygun davranacağı düşünülebilir. Gradney, Fisk ve Steiner'in çalışmasında da, işleri ile ilgili yüksek otonomi verilen işgörenlerin daha az duygusal tükenme algıladıkları ileri sürülmektedir. Çalışanların duygusal davranışlarının işyeri tarafından esnek olmayan kurallara bağlı olduğu durumlarda, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının güçlendiği; işgörelere belli düzeyde kendi duygusal davranışları üzerinde kontrol sahibi olma özgürlüğünün verildiği durumlarda ise söz konusu duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının zayıfladığı sonucuna varılabilir (Altın Gülova; Palamutçuoğlu; Palamutçuoğlu, 2013, s.52).

Bir işgörenin görevini yerine getirirken sahip olduğu bağımsızlığı ifade eden otonomi kavramı duygusal emek açısından incelendiğinde, önemli olan işgörenlerin iletişim içinde oldukları bireylere karşı sergiledikleri duygular ve bunlarla birlikte onların üzerinde oluşturdıkları etkidir. Zira burada otonomi, işgörenlerin örgütün davranış kurallarını kendilerine özgü biçimde uyarlayabilme özgürlüğü, yani kişisel ilişkilerinde daha serbest davranabilmeleridir (Oğuz ve Özkul, 2016, s.135-136).

İşgörenin duygusal emekle ilgili sahip olduğu algılanan otonomi seviyesi, bireyin tecrübe ettiği duygusal emek nedeniyle meydana gelen duygusal tükenme seviyesini belirleyen bir faktördür. Otonominin önemi Ryan ve Deci'nin "Kendini Belirleme Teorisi" ile açıklanabilir. Bu teoriye göre, algılanan otonomi belirli bir davranış için ortaya konan isteklilik ve irade olarak tanımlanabilir. Bireyin kendi davranışını belirlemede aktif kişisel katılımı veya davranışın bireyden kaynaklanması ile meydana gelir. Otonomi, işgörenin örgüt tarafından şart koşulan duyguları ifade etme ihtiyacı hissedip hissetmediğini anlamak için verilebilir. Duyguların ifade edilmesini örgüt tarafından şart koşulan bir gereklilik gibi algılama seviyesine göre, işgören otonomiye sahip olmaktan uzaklaşabilir ve böylece davranış bireyin kendine ait bir özellik olarak düşünülmemeye başlanır (Gopalan; Culbertson; Leiva, 2013, s.349).

Otonomi, uzun dönemli sağlıklı davranış değişikliği getirmek, eğitim konusunda öğrencilerin motivasyonunu artırmak, işgören performansı ve iş doyumunu artırmak gibi sayısız pozitif sonuçlara neden olur. Kendini Belirleme Teorisine göre, yüzeysel ve derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasındaki ilişkilerin otonominin seviyesi tarafından düzenlenebildiği ileri sürülmektedir. Araştırmalar, duygusal emeğin duygusal tükenmeye neden olduğunu göstermektedir. Ancak, bu ilişki işgörenin duygusal emeğe karar vermedeki otonomiye sahip olup olmaması algısı tarafından etkilenmektedir. İşgörenler kendi iradeleri sonucu duygusal emek sergilediklerini hissederlerse, otonomiye sahip olduklarını düşünürler ve böylece daha az duygusal tükenme yaşarlar. Aksi durumda ise işgörenler duygusal emek konusunda daha az otonomiye sahip olduklarını veya hiç sahip olmadıklarını düşünürlerse daha fazla duygusal tükenmişlik yaşarlar (Gopalan; Culbertson; Leiva, 2013, s.349).

İşgörenlere yeterli otonomi verilerek, özgür olduklarını hissetmeleri, duygusal olarak gereksiz kısıtlamalar olmadan serbest davranabilmeleri ve böylece duygusal emeğin olumsuz etkilerinden korunmaları sağlanabilir.

1.6.2.3. Sosyal Destek

İşgörenin yöneticisi ile kurduğu iletişimde, kendisine değer verildiğini bilmesi ve yöneticinin yol gösterici olması çok önemlidir. Yöneticileri ile kurdukları iletişimden tatmin olan işgörenlerin, derinlemesine davranma sıklıklarının artması beklenen bir

sonuçtur. Alanyazında yapılan araştırma bulgularına bakıldığında, yönetici ve amirlerinden destek gören işgörenlerin derinlemesine davranma oranlarının daha yüksek olduğunu görülmektedir. Yüzeysel davranışın aksine derinlemesine davranma ise duygusal uyumsuzluğun azalmasına neden olmakta ve iş doyumunu arttırmaktadır (Özkan, 2013, s.76).

Çevreden sosyal destek almak, problemlerin başkalarıyla paylaşılabilmesini ve konuya daha farklı ve objektif yaklaşımlardan faydalanabilmeyi sağlaması açısından iş stresiyle baş etmede oldukça yararlı bir yöntem olarak düşünülebilir. İşgörenlerin, özellikle strese yol açan konular hakkında bilgi sahibi olan diğer işletme çalışanlarından alacakları sosyal desteğin duygusal emeğin negatif sonuçlarını azaltmada yardımcı olacağı ileri sürülmektedir (Oğuz, 2000, s.96).

Algılanan yüksek örgütsel destek, işgörenin aldığı desteği geri ödeme zorunluluğu hissetmesine neden olur. Sosyal değişim teorisine ve karşılıklı ilişki kuralına bağlı olarak, bir örgüt çalışanının yararına faaliyette bulunduğu, çalışan bu iyiliğe karşılık vermek için fedakarlık isteği ve örgütün amaçları doğrultusunda hizmete neden olacak gizli bir zorunluluk hisseder. Yüksek örgütsel destek aldığı düşünün işgörenler, bunu açıklama zorunluluğu hisseder ve örgütün amaçlarını destekleyen davranışları sergileyerek örgütün yararını gözetirler. Başka bir ifade ile, yüksek örgütsel destek alan işgörenler kendi görevlerini, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardım etmenin bir parçası olacak bir biçimde yaparlar. Sonuç olarak, yüksek örgütsel destek örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir (Hur; Moon; Jun, 2013, s.109).

İşgörenin örgütünden sosyal destek alması durumunda, kendisinden sergilenmesi beklenen duygu gösterimi ile gerçek hisleri arasındaki uyumsuzluk sonucu yaşayacağı stres ve tükenmenin hafifleyeceği ileri sürülebilir. Örneğin Hochschild'in araştırmasında, hosteslerin iş arkadaşlarından aldıkları sosyal desteğin duygusal olarak rahat hissetmelerine neden olduğundan bahsedilmiştir. Grandey de işyerinde sosyal desteğin yardımı ile meydana gelen olumlu ortamın, işgörenlerden sürekli olumlu tepkilerin verilmesinin beklendiği hizmet faaliyetlerinde, daha az duygusal emek gösterimini beraberinde getireceğini ifade etmiştir. Chen, Ku, Shyr vd. sosyal desteğin duygusal davranış kuralları ile iş doyumunu ilişkisinde aracı rolü olduğunu ileri sürmüştür (Altın Gülova; Palamutçuoğlu; Palamutçuoğlu, 2013, s.53).

Yapılan araştırmalarda, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu ve ayrıca düşük işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu görülmüştür. Karşılıklılık kuralına göre, örgütsel destek yakın ilişki kurma ve duygusal destek olma yoluyla işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçları gidererek, işgörenleri kendi örgütlerine bağlılığa teşvik eder ve örgütün yararını gözetme zorunluluğu hissi üretir. Örgütsel destek, stres verici durumlarda işgörenlerin stres seviyesini azaltabilir. Örgütsel destek, stres kaynaklarına karşı psikolojik ve psikosomatik reaksiyonları azaltarak iş doyumunu ve pozitif mod gibi işle ilgili konularda pozitif etki meydana getirir (Hur; Moon; Jun, 2013, s.109).

Örgütsel desteğin pozitif etkileri arasında, birinci neden olarak iş-işgören bağlılığı sayılabilir. Örgütsel destek alan işgörenler, kendi işlerine ve örgütsel faaliyetlere katılımda ve sorumluluklarını yerine getirmede güçlü bir eğilime sahiptirler. Yüksek örgütsel destek alan işgörenler, büyük oranda örgütle duygusal bağlılık, özdeşleşme ve ilişkilendirme yoluna giderler. Sosyal Değişim Teorisine göre, yüksek örgütsel destek alan işgörenler örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım etmek için karşılıklılık kuralına uygun olarak daha fazla çaba sarfeder, böylece gerçekten örgüt tarafından uygun görülen duyguları sergilemeye çalışırlar. Yüksek örgütsel destek alan işgörenler derinlemesine davranış sergilemeye eğilimlidirler ve örgüt tarafından beklenen duyguları sergilemek için kendi hissettikleri iç duygularını da gerçekten değiştirmeye çalışırlar (Hur; Moon; Jun, 2013, s.109).

Düşük örgütsel destek alan işgörenler ise örgütlerine karşı sorumluluklarını yerine getirmede daha az zorunluluk hissederler. Bu işgörenler iş sorumluluklarını daha az üstlenir ve işyerindeki görevlerini yerine getirmek ve örgütün istediği duygusal emeği sergilemek yerine örgütlerine daha az anlamlı katkı sağlarlar. Bu nedenlerle düşük örgütsel destek alan işgörenler örgüt adına dikkate değer daha az çaba sarfeder ve beklenen duyguları daha az sergiler. Bunun yerine, uygun duygusal gösterimi manipüle ederek yüzeysel davranış tercih ederler. Düşük örgütsel destek alan işgörenler, düşük işgören sorumluluğuna sahip oldukları için kendi gerçek duygularını bastırırlar ve yüzeysel davranış sergileyerek istenen duyguyu yaşıyor gibi gözükürler (Hur; Moon; Jun, 2013, s.110).

Alanyazındaki araştırma sonuçlarına göre, sosyal destek verilerek işgörenlerin örgütsel bağlılığı artırılabilir. Böylece işgören, örgütünün kendisinden istediği davranışları içselleştirmeye çalışarak duygusal emeği işletmenin yararına olacak şekilde sergilemeye çabalar.

1.6.2.4. Örgütsel İletişim

İletişim, örgütün birlikte olmasını sağlayan varlığın devam etmesi için çok önemli bir hususdur. Örgütsel iletişim işyeri çalışanlarının birbirleriyle ve örgüt adına diğer taraflarla kurdukları iletişimin tümünü içermektedir. Örgütsel iletişimin sağlıklı işlediği örgütlerde iletişimin bilgi sağlama, ikna etme, etkileme, öğretici iletişim kurma, koordine sağlama ve sosyalleştirme fonksiyonlarını taşıdığı görülmektedir. Sıralanan her bir fonksiyon için kurum içi yeterli ve uygun çaba gösterilirse, işgörenlerin bu deneyimlerini ve bilgilerini uygun davranışlar şeklinde paydaşlara yansıtmaları beklenen bir durumdur (Eroğlu, 2010, s.30-31).

İşgörenlerin paydaşlarla iletişim halinde oldukları süre zarfında sadece örgüt tarafından yapılması istenen davranış kurallarına uygun hareket etmek için yaptıkları davranışlar için önemini etkilemektedir. Bireyin gerçekte hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi sürekli göstermeye çalışması duygusal uyumsuzluğa neden olmakta ve bu da işe duyulan saygıyı ve örgütsel bağlılığını azaltmaktadır. Bunun yanı sıra derinlemesine davranış gösteren işgörenler, paydaşa yansıtılacak duyguları bizzat hissetmeye çalışarak samimi olmak için çaba göstermektedirler. Derinlemesine davranışı ortaya çıkarmanın ve pekiştirmenin yolu örgütsel iletişimin boyutları arasında gizlidir. İşgörene çalışma süreci boyunca kendisinden neler beklendiğinin açık ve anlaşılır bir şekilde izah edilmesi, belirli periyotlarla hatırlatmalar yapılması ve örgüt ortamının bu hususları desteklemesi işgörenin bu süreci benimsemesine neden olacak ve böylece duygusal emek için harcanan çaba azalacaktır (Eroğlu, 2010, s.30-31).

Grandey tarafından üniversitede idari görevli 131 asistan ile yapılan çalışmada, işgörenlerin davranış kurallarını anlama seviyeleri arttıkça bu kuralların gerektirdiği gösterilmesi istenen duyguları bizzat yaşama potansiyelinin de arttığı görülmüştür. Morris ve Feldman tarafından 216 banka çalışanı ile yürütülen araştırmada, kuralların işgörene açıkça aktarılmasının duygusal emek davranışını azalttığı sonucuna

ulaşılmıştır. Ülkemizde Öz (2007) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada benzer bulgulara ulaşılmıştır. İşgörenler duygusal davranış kurallarını daha iyi anladıkça, ya gerçek duygularını gizleyerek ya da derinlemesine davranarak uyum göstermektedirler. Fakat bu iki davranışın işten ayrılma niyetine etkisinin yönü farklıdır. Kurallara gerçek duygularını gizleyerek uyan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri artarken, derinlemesine davrananların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Eroğlu, 2010, s.30 -31).

Örneklerden de görüldüğü üzere örgüt içindeki iletişim süreci ne kadar sağlıklı işlerse işgörenin derinlemesine davranışı da o ölçüde artmaktadır. Derinlemesine davranan işgören daha az duygusal emek sarf etmekte, daha az duygusal uyumsuzluk yaşamakta, böylelikle psikolojik sağlığı bozulmamakta ve işinden edindiği tatmin artmaktadır. Örgüt içindeki iletişim süreci ile duygusal emek arasındaki ilişkinin yapılacak olan ampirik araştırmalarda incelenmesi yerinde olacaktır (Eroğlu, 2010, s.30-31).

Örgütsel iletişimin etkin olarak kullanıldığı örgütlerde, işgörenin kendisini daha iyi ifade etme imkanı tanındığı ve bu nedenle kendisine değer verildiği algısının arttığı görülmüştür. İletişim kanallarının açık olduğu bir örgütte, duygusal davranışların daha çok derinlemesine ve samimi davranış şeklinde sergilendiği ileri sürülebilir.

1.6.2.5. İş Rutinliği

Duygusal emeği etkileyen faktörler arasında incelenecek olan son konu iş rutinliğidir. Bazı mesleklerde yapılan işin sürekli benzer olası ve birbirini izleyen adımların tekrar edilmesi, örgüt tarafından iş akışının safha safha belirlenmesine imkan tanımaktadır. İşgörenin bu sürece müdahale edemediği, inisiyatif alarak değiştiremediği mesleklerde önceden belirlenmiş (standartlaşmış) görevler için duygusal davranış kural ve formatlarının örgüt tarafından belirlenmesi daha kolay olmaktadır. Bu şekilde neredeyse söylenecek her söz ve bir sonraki aşamada gösterilecek davranışların tümü tanımlanmış ve kurallarla sınırlandırılmış olur. İş rutinliğinin yüksek olduğu işgörenin iş sürecini kontrol edemediği mesleklerde, henüz işe alışma aşamasında bile duygusal davranış kalıpları işgörenlerin sahip olması gereken yetenekler olarak istenmekte olup bu yeteneğe sahip olmadığı tespit edilen işgören adayının işe alınması kabul edilmemektedirler (Eroğlu, 2010, s.23).

Duygusal emek süreci açısından iş rutinliğini ele aldığımızda, iş rutinliğinin, işgörenin aynı durum karşısında nasıl davranarak amacına ulaşması gerektiği konusunda işgörene yol gösterici olduğunu belirtebiliriz. Çünkü iş rutinliği, bir iş sürecine yönelik gerekli eylemlerin sürekli tekrarlanmasıyla ilgilidir ve sürekli tekrar durumunda bazı düşünce, tutum ve davranışlar kalıplaşmaktadır (Oğuz ve Özkul, 2016, s.135-136). İşin yapısı gereği sıklıkla sergilenen ve sıradanlaşan duygusal davranışlar dikkate alındığında, işgörenin davranışları gerçekten samimi olarak hissetmesinden daha önemli olan husus hizmetin ne kadar hızlı sunulduğudur (Köksel, 2009:12).

İş rutinliği bakımından hizmet sektöründeki meslekler bile çok değişkendir. Fastfood restoranlarındaki satış elemanları ve tezgahhtarlar rutin mesleklerin iki örneğidir; bu mesleklerde çalışanların sergileyeceği duygusal emek, genellikle yazılı kurallarla belirlenir. Leidner, müşteri ile çok sık karşılıklı iletişim gereken işletmelerde, çoğunlukla etkileşimin yazılı olarak belirlendiğini, fakat müşterilerden bu iletişimi az kişiselleştirmesinin beklendiğini ileri sürmüştür (Morris ve Feldman, 1996, s.997).

İş rutinliğinin duygusal gösterim sıklığı ile pozitif ilişkili ve sarf edilen dikkat ile negatif ilişkili olması beklenir. Bu görüşün iki nedeni vardır. Birincisi, çoğu rutin hizmet sektörü mesleklerinde en önemli husus, müşteri ile iletişiminin hızlı ve standart olmasıdır. Örneğin Schneider ve Bowen tarafından, müşteri görüşlerine göre rutin hizmet sektöründe müşteriyle iletişimin kalitesi, işgörenin samimi duygusal gösterimde bulunmasından daha çok, iletişimin hızına bağlı olduğu ileri sürülmüştür. İkincisi, gereğinden fazla duygu paylaşımı, standart çalışma prosedürlerini bozarak sarf edilen iş performansını olumsuz olarak etkileyebilir (Morris ve Feldman, 1996, s.998).

Duygusal emek kavramını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler incelendikten sonra, aşağıda sırasıyla duygusal emeğin olumlu ve olumsuz sonuçları üzerinde durulacaktır.

1.7. Duygusal Emeğin Sonuçları

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

1.7.1. Olumlu Sonuçlar

Duygusal emek ile ilgili araştırmalara bakıldığında, bu olgunun işgörenler üzerindeki daha ziyade olumsuz etkilerinin anlaşılması ve açıklanması üzerinde durulduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar, duygusal emeğin neden olduğu olumlu sonuçlar üzerinde çok fazla durmamıştır. Ancak duygusal emek, hem işgörenler hem de işletmeler açısından bir takım faydaları da beraberinde getirdiği bilinmektedir (Oral ve Köse, 2011, s.473). Duygusal emeğin olumlu sonuçları olan iş performansının artması, müşteri memnuniyetine finansal fayda sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

1.7.1.1. İş Performansının Artması

Duygular görünmez ancak iş performansının artırılması bakımından önemli bir unsurdur ve değerlendirmelerde mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır (Basım ve Begenirbaş, 2012, s.78).

Duygusal emeğin işgörenler üzerindeki olumlu sonuçlarına bakıldığında, işyerinde önceden belirlenmiş duygusal davranış kurallarına göre nasıl davranacağını bilen ve kolaylıkla bunu gerçekleştiren işgörenin daha başarılı olacağı ve böylece performansının artacağını söyleyebiliriz. Ashforth ve Humphrey işgörenlerle müşteriler arasındaki yanlış anlamalardan dolayı oluşması muhtemel problemlerin duygusal davranış kurallarına göre duygunun sergilenmesi durumunda engellediğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, duygusal davranış kuralları işgörenlerin görevlerini başarıyla yerine getirmelerine yardımcı olmakta; bu da bireylerin öz yeterlilik düzeylerini geliştirmektedir (Oral ve Köse, 2011, s.473).

Kurumun olumlu imajını yansıtmak, müşteride uygun duyguyu yaratmak ve duyguları uygun şekilde yönetmek müşteri hizmetleri performansı için başarılı sonuçlar doğurmaktadır (Özkan, 2013, s.71). Sergilenen duygusal emek nedeniyle iş performansının artması sonrası müşteri memnuniyetinin ve finansal faydanın artması beklenen sonuçlardır.

1.7.1.2. Müşteri Memnuniyeti

Kurumun imajını olumlu anlamda yükseltmek, müşteride istenen duyguyu oluşturmak ve duyguları olumlu yönde yönetmek müşteri hizmetleri performansı için önemli

sonuçlar doğurur. İşgörenler tarafından müşterilere gösterilen olumlu duygusal davranışlar müşterinin olumlu duygular beslemesi, aldığı hizmet kalitesini olumlu değerlendirmesi ve kuruma karşı olumlu bir tutum içinde olması anlamına gelmektedir (Özkan, 2013, s.71).

Öğretmen, hemşire ve çağrı merkezindeki işgörenler gibi müşterilerle doğrudan etkileşim içinde olan hizmet sektörü çalışanları, müşteri memnuniyetinden doğrudan sorumlu olarak görülmektedirler (Savaş, 2012, s.140).

Yapılan araştırma sonuçları, işgören tarafından duygusal uyuma sahip olduğunda, yani bireyin hissettiği duygular ile gösterdiği duygular aynı ve aynı zamanda işyerinin duygusal davranış kurallarına uyumlu olduğu durumlarda, duygusal emeğin işgörenin sağlığı açısından yararlı sonuçlara neden olduğunu göstermektedir. Çünkü işgören bu durumda iş ortamıyla tam bir uyum içinde olup fazladan çaba sarf etmesine gerek yoktur ki bu da stres düzeyinin az olmasına ve sağlıklı kalmaya yardımcı olmaktadır. Konuya işletmeler açısından bakıldığında, uygun duygu gösterimi yapıldığında elde edilen en önemli sonuç müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır diyebiliriz (Oral ve Köse, 2011, s.473).

1.7.1.3. Finansal Fayda

Beden dilinin satış miktarı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Duygusal emek işgörelere finansal fayda sağlamaktadır. Müşterilere karşı pozitif davranış sergileyen işgörelerin diğerlerine kıyasla daha çok kazanca sebep olması, onların tercih edilme nedeni olmaktadır. 2400 satış elemanına duygusal emek konusunda verilen eğitim sonrası satışların %41 oranında arttığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, bir hekim için daha fazla hasta, bir avukat için daha fazla müvekkil veya bir güzellik uzmanı için daha fazla müşteri anlamına gelebilir. Ücretli işgörel müşteri sayısını artırarak işlerinde gösterdikleri yüksek performans nedeniyle daha fazla gelir elde edebilir (Rafaeli ve Sutton, 1987, s.29-31).

Müşteri memnuniyeti beraberinde yüksek performans ve bunun sağladığı gelir artışına neden olması duygusal emek konusunun günümüzde neden bu kadar hayati öneme sahip olduğunu açıklamaktadır (Oral ve Köse, 2011, s.473).

Duygusal emeğin yukarıda bahsedilen olumlu sonuçları yanında olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

1.7.2. Olumsuz Sonuçlar

Duygusal emeğin boyutlarını yaşamının olumsuz sonuçları arasında, duyarsızlaşma, kişisel başarının azalması, duygusal tükenme ve iş doyumsuzluğu sayılabilir (Smith; Dorsey; Mosley, 2009, s.32-33).

Wharton, işyerinde sergilenmesi beklenen duygusal emeğin bir baskı unsuru haline gelmesi durumunda çalışanların stres düzeyinin artmasına neden olabileceğini belirtmiştir. Bazı ampirik bulgular da duygusal emeğin işe bağlı stresi artırdığını ileri sürmektedir. Ancak, araştırmacıların ortak görüşü, her koşulda ve her işgören için duygusal emeğin olumsuz etkilerinin olmayabileceğidir. Yani olumsuz etkiler bazı ortamsal ve bireysel özelliklerin farklılığına bağlı olarak var olabilir veya olmayabilir (Oral ve Köse, 2011, s.474-475).

İşyeri kurallarına aykırı olarak kendi duygularını sergileyen işgörenler cezalandırılabilir. Örneğin, yolculara karşı nazik olmayan bir hostes işten kovulabilir. Cenaze memuru neşeli davranışlar sergilerse ikaz edilir. Kozmetik satış elemanı olan bir öğrenci kuralların saçma olduğunu düşünerek yeterince mutlu ve hevesli biri gibi görünemediği için işten ayrılabilir. Hatta daha ciddi sonuçlar işgöreni etkileyebilir. Tükenmişlik sendromuna yakalanan işgören, kendi hissettiği duygular ile rol gereği sergilemesi gerektiği duygular benzer olsa bile bu duyguları sergileyemez. Empati ve endişe örnek olarak bu duygulara verilebilir. Benzer şekilde, kendilerini sürekli olağan dışı duygularla açıklayan işgörenler psikolojik olarak hasta olduklarını düşünebilirler (Rafaeli ve Sutton, 1987, s.32).

Öfke, kızgınlık ve kırgınlık gibi olumsuz duyguların bireyler tarafından sürekli olarak bastırılmaya çalışılması bedenın işleyişinde ve bağışıklık sisteminde sorunlara neden olmaktadır. Howes ve diğerleri tarafından yapılan araştırmada, İşgörenin yüzeysel davranmasının yani çalışırken gerçek duygularını gizlemesinin müşteriler ile aralarındaki mesafeye neden olduğu ve böylece müşterilerin birer canlı gibi değil nesne olarak görülme eğiliminin arttığı belirlenmiştir. Aynı çalışma sonucuna göre, olumsuz duyguları sürekli gizleme davranışının yabancılaşma ile de ilişkili olduğu görülmüştür.

Konu hakkında yürütülen ampirik çalışmalar, hissedilen gerçek duyguların bastırılmasının sağlık ve yaşam doyumu üzerinde yıkıcı etkileri olduğunu göstermiştir (Özkan, 2013, s.70).

Duyarsızlaşma, birinin hizmetine veya ilgisine karşılık verilen sempatik olmayan ve yakışıksız cevaplar tarafından şekillenir. Duyasızlaşma, yüzeysel davranış ve duygusal uyumsuzlukla ilişkilidir. Duyarsızlaşmaya maruz kalan işgörenler, müşterilerden duygusal olarak uzaktırlar ve sadece örgütün beklediği duygusal ifadeyi sergilemek için dış görüntülerini değiştirirler (Smith; Dorsey; Mosley, 2009, s.32-33).

Millard, duygusal emeğin neden olduğu negatif sonuçların bir kısmının ruh halinin iyileştirilmesi ve duygusal düzenleme yardımı ile giderilebileceğini belirtmiş ve duygusal zekândan, duygusal emeğin neden olduğu olumsuz sonuçları önlemede bir mekanizma olarak yararlanılabileceğini ifade etmiştir. Yüksek psikolojik sermaye de duygusal emeğin neden olduğu olumsuz sonuçlara karşı bir engel gibi görev yapabilir ve bunun yanı sıra, duygusal emeğin neden olduğu olumlu sonuçlar üzerinde güçlendirici bir etki de oluşturabilir (Biçkes; Yılmaz; Demirtaş; Uğur, 2014, s.97-116).

Duygusal emeğin işgörenler üzerindeki olumsuz etkileri, örgüt üzerinde de olumsuz etkilere neden olmaktadır. Duygusal emek, hizmet sektöründeki meslekler için faydalı bir unsur olmasına rağmen, çok etkili bir şekilde uygulanmazsa, kaçınılmaz bir şekilde örgütsel maliyetleri artırır. Duygusal emekten kaynaklanan olumsuz sonuçların (duyarsızlaşma, bireysel başarının azalması ve duygusal tükenme) işe devamlılığı ve örgüte bağlılığı azaltıcı etkisi olmaktadır. Örgüt ve işgören üzerindeki bu olumsuz sonuçlarla mücadele etmek için, örgütlerin duygusal emek yönetimini faydalı hale getirmesi ve kötü etkileri zayıflatmak için duygusal emeğin bileşenleri üzerinde çalışması bir zorunluluktur. Maslach ve Jackson, duygusal emek sergilemek zorunda kalan işgörenlerde meydana gelen yüksek düzeydeki duyarsızlaşmanın işe devamsızlığa neden olduğunu ifade etmişlerdir. Firth ve Britton, duyarsızlaşmayı işten ayrılmanın bir faktörü olduğunu ifade etmişlerdir (Smith; Dorsey; Mosley, 2009, s.32-33).

Duyarsızlaşma gibi, duygusal tükenme de devamsızlık ve işten ayrılmanın bir faktörü olarak görülmektedir. Jackson vd., öğretmenler arasında duygusal tükenmenin hissedildiği ilk 12 ay içinde işten ayrılmanın meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Firth

ve Britton duygusal tükenmenin, hastalık nedeniyle toplam işten ayrı kalma süresi ile ilişkili olduğunu açıklamışlardır. Duygusal tükenme örgütsel bağlılığın azalması ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. Araştırma sonuçlarına göre, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi kötü sonuçlardan iki veya daha fazlasının yüksek olması durumunda, örgütsel maliyetlerin artması beklenmelidir. Bulgulara göre, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından kaçınmayı veya bu sonuçları azaltmayı amaçlayan örgütsel müdahalenin örgütün başarısı üzerinde büyük bir etkisi olacağı sonucu çıkarılabilir. Hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emeği sergilemede kullandığı farklı yöntemler, duygusal uyumsuzluk (yüzeysel davranış ve pasif derinlemesine davranış) ve duygusal çabanın (aktif derinlemesine davranış) artmasına neden olabilmektedir (Smith; Dorsey; Mosley, 2009, s.32-33).

Duygusal emeğin olumsuz sonuçları tükenmişlik sendromu ve duygusal uyumsuzluk başlıkları altında incelenecektir. Bir diğer olumsuz sonuç olan iş doyumsuzluğu ise tezin dördüncü bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır.

1.7.2.1. Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik kavramı kısaca; duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissinde azalma olarak tanımlanır. Duygusal tükenme, tükenmişliğin stres boyutu ve zihinsel enerji eksikliği; tükenmişliğin bilişsel boyutu olan duyarsızlaşma, kişinin işine ve iş arkadaşlarına negatif tutumu; kişisel başarı hissinde azalma ise bireyin işindeki yeterliliğine olan inancı ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle duyarsızlaşma işgörenlerin başkalarına karşı katı, mesafeli ve negatif davranmasına sebep olan yüksek seviyedeki iş stresi olarak ifade edilir (Süren; Örüçü; İzci, 2016, s.249). Kişisel başarı, işgörenin işinde yetenek ve başarı hissi duyması ile aynı anlama gelir. Örneğin, gerçek duygularını derinlemesine davranışla müşterilerine gösterebilen resmi görevli bir cenazecinin, daha fazla duygusal çaba sarfetmesi ve kişisel başarı hissi duyması beklenir (Smith; Dorsey; Mosley, 2009, s.32-33). Kişisel başarı hissinde azalma işgörenlerin artık hedeflerini gerçekleştiremediklerini ve işte verimli olamadıkları hakkında öz-güvenlerini yitirdikleri durumu belirten keyifsizlik duygusudur (Süren; Örüçü; İzci, 2016, s.249).

Grandey'in yapmış olduğu araştırma sonucu bulgular, duygusal emek ile tükenmişlik arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu ve işgörenlerde duygusal emeğin tükenmişliğe yol açtığını göstermiştir. Söz konusu araştırmada yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla doğru, kişisel başarı hissiyle ise negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Grandey tarafından yapılan başka bir çalışmada da duygusal emeğin duygusal tükenme ile ilişkisini araştırılmış ve önceki sonuçlara benzer sonuçlar elde edilmiştir. Grandey'e göre bir işgörenin işyerinde gösterdiği duygusal emek nedeniyle duygusal tükenme yaşaması aşağıda belirtilen iki ana nedene bağlıdır (Oral ve Köse, 2011, s.474-475):

- Duygusal çelişki yaşamanın bireyde meydana getirdiği gerilim,
- İşgörenin müşterilere karşı sürekli rol yapması dolayısıyla duygusal kaynaklarının tükenmesi.

Duygusal tükenme duygusal emekle en fazla ilişkilendirilen sonuçtur ve işyerindeki rol için duygusal olarak aşırı yüklenme hissi nedeniyle meydana gelir. Yapılan araştırmalarda duygusal emek ve duygusal tükenme arasında zıtlık bulunmuştur. Hochschild, derinlemesine davranışın duygusal tükenmeye neden olacağını iddia etmesine rağmen, daha yakın zamanda yapılan araştırmalar duygusal tükenmenin yüzeysel davranış ve duygusal uyumsuzluk ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Smith; Dorsey; Mosley, 2009, s.32-33).

Çeşitli araştırma sonuçlarına göre yüzeysel davranış işgörenlerde duygusal tükenmeye neden olmaktadır, derinlemesine davranış ise duygusal tükenmeyle ilişkili bulunmamıştır. Bu durumu açıklarken derinlemesine davranış sergilemenin işgörene sağladığı geri dönüşümlerin, onun duygusal kaynaklarını beslediği görüşü ileri sürülmüştür. Yani işgörenin derinlemesine davranış göstererek gerçek hissettikleri ile gösterdiği davranışlar arasında çelişki yaşamaktan kurtulması veya müşterilerden yapıcı geribildirim alması gibi sebepler, onu duygusal tükenmeye maruz kalmaktan koruyabilmektedir. Kruml ve Geddes duygusal emek sergilemeyi gerektiren görevlerde çalışan 358 işgören üzerine yaptıkları araştırma sonucu, duygusal emek gösterirken yüzeysel davranış sergileyenlerin duygusal tükenme düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Ülkemizde bu konuda yapılan bir araştırmada ise bu sonuçlardan farklı bulgulara ulaşılmıştır. Kamu ve özel sektör hastanelerinde çalışan 159 hemşirenin

katılımı ile yapılan bu çalışmada duygusal emek kullanımı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamazken, duygusal emeğin bireysel başarıyı arttırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bu sonuca benzer şekilde Wharton da, duygusal emeği sergilemeyi gerektiren ve gerektirmeyen meslek grupları üzerinde yapmış olduğu karşılaştırmalı çalışmada duygusal emek gösteren işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile diğerleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir (Oral ve Köse, 2011, s.474-475).

Alanyazında duygusal emek ile tükenmişlik sendromu ilişkisi üzerine farklı sonuçlar bulunmuş olmasına rağmen, yüzeysel davranışın tükenmişlik sendromu düzeyinin artmasında diğer alt boyutlara oranla daha çok öne çıktığı ileri sürülebilir.

1.7.2.2. Duygusal Uyumsuzluk

İşgörenler tarafından gerçekte hissedilen duygularla, örgütlerin sergilenmesini istedikleri duygular arasındaki çatışma, duygusal uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Pek çok yazar duygusal uyumsuzluğu duygusal emeğin bir sonucu olarak görme eğilimindedir. Sosyal yapı ve örgütlerin belirlemiş olduğu duygusal davranış kuralları çerçevesinde, işgörenlerin hissettikleri gerçek duygular her zaman kendilerinden sergilemeleri beklenen duygularla örtüşmeyebilmektedir. Duygusal emeğin sergilenmesini, işgören bakımından daha zor hale getiren ve emek yoğun duruma getiren de aslında bu uyumsuzluktur. İşgören kendisinden sergilenmesi istenen duyguyu kendisine yakın hissediyorsa, bu duyguyu göstermek için daha az çaba harcayacaktır. Örneğin sattığı ürüne güvenen ve müşteri için faydalı olduğunu düşünen bir satış elemanının daha az duygusal emek sergilemesi beklenirken, uzun zamandır ilgilendiği bir hastasını kaybeden bir hemşirenin nötr duygular sergilemesi daha zor olacağından daha fazla duygusal emek sarf etmesi beklenir (Güngör, 2009, s.174).

Hochschild'e göre; duygusal uyumsuzluğun etkisi işyeri kurallarının ne kadar özümsemediği ile ilgilidir. Bazı insanlar yapmacık duygular gösterir, ancak bu davranışın işin bir parçası olmaması gerektiğine inanır ve bunun güveni sarstığını bilir. Araştırmalar rol çatışmasının işgörenin mutluluğuna açık bir tehdit olduğunu göstermektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987, s.32).

Duygusal uyumsuzluk duygusal emeğin önemli bir sonucudur. Duygusal emek örgüt kurallarına uygun olarak, birey duygularını açıkladığında veya bastırdığında ortaya çıkar. Çoğu zaman bu duyguların açıklanması kendiliğinden gelişen karşılıklı kabul veya eforsuz çabalar olmasına rağmen, bazı durumlarda sergilenen veya baskılanan duygular gerçekten yaşanan duygularla çatışma içinde olabilir (Pohl; Dal Santo; Battistelli, 2015, s.296). Görüldüğü üzere duygusal uyumsuzluk, pek çok olumsuz sonucu olduğu için istenmeyen bir durumdur.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI

Bu bölümde, iş doyumu kavramı, iş doyumu ile ilgili teoriler, iş doyumunu oluşturan alt boyutlar, iş doyumunu etkileyen faktörler ve sonuçları detaylı olarak sırasıyla incelenecektir.

2.1. İş Doyumu Kavramı

İş doyumu tanımı, ilk kez 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından yapılmıştır. Taylor ve Gilbert iş doyumunu iş stresini ve yorgunluğunu en alt seviyeye indirecek şekilde çalışmak olarak tanımlamışlardır. İş doyumu konusunda yapılan ilk bilimsel çalışmalar ise 1920'lerde yapılan Hawthorne'ne ait araştırmalardır (Şahin; Aydoğdu; Yoldaş, 2011, s.977-978).

İş doyumu kavramı, işgörenlerin işlerinden ne derecede memnun olduklarını veya olmadıklarını tanımlamada kullanılmaktadır. İş doyumu çalışanın işi ve işyeri hakkındaki genel duygu ve düşünce kalıpları hakkında fikir verebilen önemli hususlardan biri olup, bireyin işyerinden isteklerini ve işi ilgili duygu, düşünce ve davranışlarını yani tutumunu ifade etmektedir (Güner; Çiçek; Can, 2014, s.61).

Bir başka görüşe göre iş doyumu, işin kendisi, fiziksel ortam ve yönetimin tutumu gibi iş şartlarının ya da ücret, terfi ve iş güvenliği gibi işten elde edilen sonuçların işgören tarafından değerlendirilmesidir. İş doyumu işgörenin normlar, değerler ve beklentiler sisteminden geçerek değerlendirilen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği tepkilerden oluşmaktadır (Güner; Çiçek; Can, 2014, s.61).

İş doyumu veya doyumсуuzluğunu meydana getiren önemli faktörler arasında ücret, yönetim anlayışı, işe uyum ve ilerleme fırsatlarını sayabiliriz. İşgörenin kişilik

özellikleri ve işten beklentiler bu etkenlerin farklılık göstermesine ve önem derecesinin değişmesine neden olur. Aynı işgörenin kişisel özellik ve beklentilerinin zaman içerisinde değişmesi de bireyin iş doyumunu düzeyinde azalma veya artmaya neden olur (Şahin; Aydoğdu; Yoldaş, 2011, s.977-978).

İş doyum kavramının incelenmesinden sonra, aşağıda ilişkili olduğu diğer kavramlardan bahsedilmiştir.

2.2. İş Doyumu İle İlgili Diğer Kavramlar

Modern yönetim anlayışının önemli faktörlerinden birisi olan iş doyum, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma, adanma ve örgütsel sağlık gibi kavramlarla yakından ilgilidir. İş doyum kavramı; genel olarak işgörenlerin işleri hakkında duygularının bir tepkisi olarak ifade edilir. İşgörenlerin yaptıkları işe karşı hissettikleriyle ilgili olan iş doyumunun önemli olmasının bir nedeni, bireyin ruh ve beden sağlığını doğrudan etkileyen yaşam doyumuyla ilişkili olmasıdır. Diğer bir nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumla üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte stres ve grup uyumu gibi iş doyumsuzluğunun neden olduğu dolaylı etkiler konuyu önemli hale getirmektedir (Şahin; Aydoğdu; Yoldaş, 2011, s.977-978).

İş doyum ile doğrudan ilişkili olan diğer bir önemli kavram ise güdülenmedir; farklı bir tanımla, işgörenin işten tatmin olması ihtiyaç ve isteklerini karşılamasıyla ilgilidir. Örneğin başarı güdüsünü ele alırsak; başarılı olma duygusunu tadan birey, tekrar başarılı olarak bu duyguyu tatmak için yeni bir şeyler yapmak ister. Bu bakımdan bireysel ve örgütsel başarı ile iş doyum arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir. İşgörenin işten tatmin olmaması durumunda ise başarısızlık beklenen bir sonuçtur. Bu da hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçlar meydana getirir (Şahin; Aydoğdu; Yoldaş, 2011, s.977-978).

2.3. İş Doyumu Teorileri

İş doyumunu oluşturan faktörleri ve sonuçlarını açıklamaya yönelik farklı teoriler ve yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Tarihsel olarak birbirini izleyen bu teoriler içerik ve süreç teorileri olmak üzere iki ana grupta incelenebilir (Çakmur, 2011, s.760-761). İçerik teorilerinin çoğu tatmin edilmeyen ihtiyaçların istenmeyen belirsiz sonuçlara yol

açabileceği hipotezine dayanmaktadır (Chirchir, 2016, s.152). İçerik teorileri, nelerin güdülemeye yol açtığı konusunu incelemiştir. Bu teoriler; Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi teorisi, Frederick Herzberg'in Çift Etki teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG teorisidir (Çakmur, 2011, s.760-761). Bu teoriler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, insanı gereksinimleri olan canlı bir varlık olarak tanımlamış ve insanı doyum sağlamak amacıyla davranışta bulunmaya sürükleyen güdülerini aşağıda verilen üç ana varsayım ile ifade etmiştir (Çakmur, 2011, s.760-761):

- Tüm davranışlar ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir, sadece giderilmeyen ihtiyaçlar davranışı etkiler.
- İhtiyaçlar temelden (fizyolojik-yeme, barınma gibi) karmaşığa (benlik, başarıma, kendini gerçekleştirme gibi) doğru sıralama gösterir.
- Bir alt düzeydeki ihtiyaç giderilince bir sonraki ihtiyaca sıra gelir.

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı alt düzey ihtiyaçlar iken diğerleri üst düzey ihtiyaç kategorisinde yer alır. İnsanın en temel ihtiyacı fizyolojik (yeme, içme, barınma gibi) ihtiyaçlardır ve bu ihtiyaç karşılayıp tatmine ulaşmadan bir üst basamak olan güvenlik ihtiyacına geçilemez (Aksu, 2012, s.62-65).

Maslow'un teorisi modern dünyada popüler ve ilgi çekici bir teoridir. Maslow'a göre, insanlar bir seviyeden diğer seviyeye sırayla ilerledikleri beş hiyerarşik temel ihtiyacı gidermek için uğraşırlar. Beş temel ihtiyaç; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak sıralanır. Maslow'un teorisi, birinci seviyedeki ihtiyaç giderildiğinde sıradaki ihtiyacın giderilmesi için istek ve motivasyon artar. Bir sonraki ihtiyacın ortaya çıkacağı ana kadar, alt seviyedeki ihtiyaçlar ön planda olmaya devam eder. Maslow'un teorisinden işgörenlerin üst seviyedeki ihtiyaçlarının giderilmesinden önce alt seviye ihtiyaçlarının giderilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Yöneticiler ve liderlerden örgütün başarısı için işgörenlerin üst seviyede performans göstermeleri amacıyla, onların değişik ihtiyaçlarını anlamaları beklenir. Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar davranışları etkiler. Uygun ücret ve aile gibi alt seviye (temel) ihtiyaçlar, üst seviye ihtiyaçlara odaklanmadan önce karşılanmalıdır (Chirchir, 2016, s.153).

Maslow bu teorisini doğrudan iş yaşamına uygulamayı düşünmemiştir. Ancak anlaşılabilir oluşu nedeniyle en çok bilinen doyum teorisi olmuştur. Maslow davranışların ana güdüsel ürününü doyum olarak tanımlamış, ancak güdüleme ile verimlilik arasındaki ilişkiye açıklık getirmemiştir (Çakmur, 2011, s.760-761).

2.3.2. Herzberg'in Çift Etki Teorisi

Frederick Herzberg'in Çift Etki teorisine göre iş doyumunu etkileyen olumlu faktörler başarma, ait olma duygusu, sorumluluk alabilme, işinde ilerleme ve kendini geliştirme iken; olumsuz faktörler ise belirsizlik, maddi yetersizlik ve olumsuz fiziki koşullar olarak ifade edilmektedir. Olumlu faktörler güdü faktörleri ya da güdü gereksinimleri olarak da adlandırılmaktadır. Olumsuz faktörler ise aslında işgörenin iş etkinliğiyle değil, iş çevresi veya işteki konumuyla ilgili olduğundan hijyen faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Güdü faktörleri, işin kendi doğası ve sonuçlarıyla ilişkilidir. İş doyumuna neden olan faktörler bireyin kendini gerçekleştirme gereksinimini gideren faktörlerdir. Bu kurama göre olumlu (güdü) faktörlerin beslenmesi iş doyumunu sağlarken, hijyen faktörlerinin beslenmesi iş doyumsuzluğunun önlenmesine katkıda bulunur, ancak iş doyumunun artmasına neden olmaz. Bu nedenle işte doyumlu olmanın karşısı işte doyumlu olmamak; işte doyumsuz olmamanın karşısı da işte doyumlu olmak şeklinde düşünülmemelidir. Herzberg'in teorisi önemli katkılarına rağmen yöntem hataları (kısıtlı örnek gibi) nedeniyle eleştirilmiştir (Çakmur, 2011, s.760-761).

Herzberg'in teorisine göre, bazı faktörler işyerinde iş doyumunu ile ilişkilidir, bazı faktörler ise iş doyumsuzluğu ile ilgilidir. Herzberg bu faktörleri iki başlık altında incelemiştir: Dışsal motive ediciler, içsel motive ediciler. İçsel faktörler kişinin sorumluluklarına, başarısına ve işin kendisine bağlıdır. Herzberg tarafından hijyen olarak da anılan dışsal faktörlere örnek olarak, işyerindeki kötü koşullar, yetersiz ücret, memnuniyetsizlik doğuran yönetim politikaları, güvenlik sorunları verilebilir. İyi dışsal faktörler motivasyona yol açar, ancak dışsal faktörlerde memnuniyetsizlik motivasyonu önleyici etkiye sahiptir. Teşvik edici içsel faktörler olduğunda, yüksek düzeyde motivasyon oluşur. İş doyumunu devam ettirmek için, örgütler işi daha ilgi çekici hale getirmeli ve işgörenin ödüllendirilmesi gibi motive edici faktörlere yönelmelidirler (Baran; Maskan; Baran, 2015, s.102).

Herzberg, iş doyumuna neden olan motive edici faktörlerin iş doyumsuzluğuna neden olan hijyen faktörlerden tamamıyla farklı olduğunu ileri sürer. Hijyen faktörler işletme politikası, yönetim, ücret, güvenlik, statü, kişiler arası ilişkiler ve çalışma ortamını kapsar. Hijyen faktörler işgöreni motive edemez, ancak iş doyumsuzluğuna neden olur. Motive edici faktörler; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme gibi hususları kapsar. Motive edici faktörler, kişisel gelişim ve anlam kazanma gibi bireysel ihtiyaçları karşılayarak iş doyumunu meydana getirir. Motive edici faktörler iş doyumunu artırır ve üretimi teşvik eder. Hijyen faktörler yerine getirildiğinde işgörenlerin mutsuzluğu ve düşük iş performansı azalır. Ancak yine de, yüksek mutluluk ve yüksek iş performansı motive ediciler olmadan asla başarılamaz. Diğer taraftan, hijyen ihtiyaçlar tam karşılanmasa bile, eğer işgörenler motive edici faktörlere sahipse yüksek performans ve iş doyumunu sergileyebilirler (Chirchir, 2016, s.153). Görüldüğü üzere bu teoriye göre, iş doyumunu olumlu faktörler nedeniyle artmaktadır, ancak hijyen faktörler nedeniyle iş doyumunda bir artış beklenmemelidir.

2.3.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer'in ERG Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar listesindeki **E**xistence (var olma), **R**elatedness (aidiyet) ve **G**rowth (gelişme) unsurlarının yeniden adlandırılması ile oluşmuştur (Chirchir, 2016, s.152).

Var olma; temel gereksinimleri, aidiyet; sosyal ilişki gereksinimini, gelişme ise bireysel gelişim gereksinimi ifade eder. ERG Teorisi üç temel varsayımdan oluşur (Çakmur, 2011, s.760-761):

- Gereksinim Doyumu: Her seviyedeki gereksinim giderilince daha fazlası arzu edilir.
- İstek Güçlenmesi: Alt seviyedeki gereksinimler daha çok giderilince, daha üst seviyedekilere istek artar.
- Gereksinim Hüsranı: Üst düzeydeki gereksinimler az doyurulursa, alt düzeylere daha fazla istek duyulur.

Süreç kuramları daha çok güdüsel sürecin nasıl işlediğini açıklamaya çalışır. Önemli süreç kuramları şunlardır (Çakmur, 2011, s.760-761):

- Wroom'un Beklenti Teorisi,
- Porter Lawyer Teorisi, Eşitlik Teorisi,

- Farklılık (tutarsızlık) Teorisi ve
- Hedef Belirleme Teorisi.

İçerik teorileri olan Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi, Frederick Herzberg'in Çift Etki Teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG Teorisinin açıklanmasını müteakip, süreç kuramları sırasıyla aşağıda ele alınmıştır.

2.3.4. Wroom'un Beklenti Teorisi

Wroom'un Beklenti Teorisine göre, işgöreni çaba harcamaya zorlayan güç, geleceğe dair beklentileri ve gelecekte kazanacağı şeylerdir. Wroom'a göre, işgörenler iki koşulda çalışmaktadır. Bu koşullar, ekonomik beklenti ve güdüdür. Burada kişinin çalışmayı çalışmamaya tercih edışı anlaşılmaktadır. Wroom'un Teorisi, kazanç beklentisinin yüksek olduğu durumlarda bireyin çalışmayı tercih edeceğini ileri sürmektedir (Çakmur, 2011, s.760-761).

Beklenti Teorisinde, iş doyumunu meydana getiren unsurlar ile iş doyumunun sonuçları üzerinde durulmuştur. Bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi, onu o sonucu elde etmeye yönlendirecektir. Böylelikle, yüksek performans ve iş doyumunu sağlanabilecektir. Yüksek düzeyde iş doyumuna ise bireyin daha istekli olarak çalışmasına yol açar. Bu yaklaşımın temelini ödüllendirme beklentisi oluşturur. Örgütlerde ödüllendirme bir politika olarak benimsenerek sistemli bir şekilde uygulanırsa, işgörenlerin motivasyon ve iş doyumuna düzeyleri yükselir (Aksu, 2012, s.62-65).

Beklenti Teorisine göre, işgörenler sonuçların beklentilerini karşılayacağına inanırlarsa, işe motive olurlar ve başarılı olurlar. Bu teori bireysel motivasyonu oluşturan üç yönü, beklenti, aracı olma ve birleşme değeri olarak tanımlar. Beklenti, çaba ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu algısına dayanır. Aracı olma, iyi performansın memnun edici bir ödüle neden olacağı algısına dayanırken; birleşme değeri ise, ödülün önemli bir ihtiyacı giderdiği algısına dayanır. Lawler, Weihrich ve Koontz, çaba sarfetmeye değecek kadar yeterince önemli ve hedeflerini gerçekleştirmede onlara yardımcı olan ve ihtiyaçlarını gideren belirli davranışları insanların benimsediğini ileri sürmüşlerdir. Bu teoriye göre, işgörenlerin talepleri ile örgütün hedeflerini paralel hale getirmek için çaba sarf edilerek ve çalışanların iş doyumuna düzeyi yükseltilerek performans artırılabilir

(Chirchir, 2016, s.153). Wroom'un Beklenti Teorisi incelendiğinde, işgörenin beklentisi ile motivasyonu, iş performansı, başarısı ve iş doyumunun pozitif ilişkili olduğu sonucu çıkarılabilir.

2.3.5. Porter ve Lawyer Teorisi

Porter ve Lawyer Teorisinde, ödüllerin iş doyumuna neden olduğu ve performansın ödül ile ilgili olduğu ileri sürülmektedir. Bu teoriye göre bir şeyin ödül olarak kabul görmesi için ödülü alanın o ödüle olumlu değer atfetmesi gerekir. Performans, kişinin ödüle verdiği değer, çaba, çabanın ödüllendirilmesi, bireyin yetenek ve özelliklerinden büyük oranda etkilenmektedir. Yüksek performans ödülün alınmasına neden olur ve bu durumda iş doyumunu sağlar (Çakmur, 2011, s.760-761). İş doyumuna ilişkin yapılan çalışmalarda araştırmacılar, farklı teori ve modellerden istifade etseler bile, iş doyumunun içsel ve dışsal faktör bileşenlerinden oluştuğu hususu üzerinde anlaştıkları ortak noktadır (Aksu, 2012, s.62-65). Porter ve Lawyer da ödülleri içsel ve dışsal olarak iki boyutta adlandırmışlardır. İçsel ödüller işgörenin işinde sergilediği yüksek performans sebebiyle işin kendisi tarafından verilir ve üst düzey ihtiyaçların giderilmesini sağlar. Dışsal ödüller ise örgüt tarafından verilmesi kararlaştırılan ve işgörenin alt düzey ihtiyaçlarını gideren ödüllerdir (Çakmur, 2011, s.760-761).

İş doyumuna etki eden faktörler kapsamında da değerlendirilen içsel faktörler, işgörenin işinden tatmin olmasında etkili olan ve bireyi içten güdüleyici olan başarı, tanınma, ilginç veya rekabet gerektiren görev, sorumluluk, yükselme ve gelişme imkanı verme gibi faktörleri içerirken; dışsal faktörler işgörenin işinden tatmin elde etmesine yardım eden ve bireyin örgüt içinde sağlıklı çalışması için örgüt tarafından gerçekleştirilmesi beklenen-gereken örgütsel süreçleri, denetim, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları gibi faktörleri içermektedir (Aksu, 2012, s.62-65). Porter ve Lawyer Teorisine göre içsel ve dışsal olarak iki kısımda incelenen ödüllerin, iş doyumunu ve iş performansı ile ilişkili olduğu ileri sürülmektedir.

2.3.6. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi öncelikle bir güdüleme teorisidir, ancak aynı zamanda iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Eşitlik teorisine göre, örgütlerde bireylerin motivasyon düzeyi onlara karşı gösterilen eşit ve adil

davranışlardan etkilenmektedir. İş doyumunu işgörenin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir. Başka bir ifade ile işgörenin işi için bulunduğu fedakarlıklar ile sonuçta elde ettiği değerler arasındaki dengenin algılanışıdır. Bu denge oluştuğunda tatmin de oluşmaktadır. Bu teoriye göre, işgörene hak ettiğinden fazla veya az ödül sunmak da tatminsizliğe neden olmaktadır. Hak ettiğinden fazla ödüllendirmek bireyde suçluluk duygusunun oluşmasına, yeterli ödüllendirmemek ise adaletsiz tutumların varlığına neden olmaktadır (Aksu, 2012, s.62-65).

Eşitlik teorisine göre, işgörenler işin sonuçlarına karşılık olarak ne yaptıklarını değerlendirirler. İşgörenler harcaladıkları çabanın benzer işi yapanların çabası ile aynı düzeyde olduğunu hissettiklerinde eşitlik gerçekleşmiş olur. İşgörenler çaba-ödül oranının dengesiz olduğunu hissettiklerinde ise eşitsizlik ortaya çıkar. Ödüllendirme ücret, itibar, terfi ve diğerleri arasındaki sorumluluğu içerir. Bazı araştırmalar ödülün sadece değerli ve tarafsız olarak algılandığı zaman işgörenin doyumunu artırdığını göstermiştir. İşgörenler eşitsizlik karşısında, iş için gösterdikleri çabayı azaltarak veya daha çok ücret ve terfi isteyerek yanıt vermektedir. Bu teoriye göre, liderler ve örgüt yönetimi çaba-ödül oranı eşitliğini devam ettirmek için uğraşmalıdır. İş doyumunu ve performans üzerinde direkt veya dolaylı etkisi olabilen çaba-ödül oranındaki adalet algısına bağlı olarak, işgörenin motivasyonu etkilenebilir (Chirchir, 2016, s.153). Eşitlik teorisine göre, işgören sergilediği performansın tam karşılığını aldığını düşündüğünde iş doyumunu meydana gelmektedir.

2.3.7. Farklılık (Tutarsızlık) Teorisi

Farklılık teorisi de, eşitlik teorisi gibi bireyin doyum ve doyumsuzluk sebeplerini açıkça anlatabilen bir teoridir. Bu kuramdaki temel hipoteze göre, işgörenin ulaştığı sonuçlar ile hedeflediği sonuçlar arasındaki farklılık iş doyumunu belirlemektedir. İşten talep edilen ödül ile alınan ödül arasındaki fark büyüdükçe iş doyumsuzluğu artarken, aradaki fark küçüldükçe iş doyumunu artmaktadır (Aksu, 2012, s.62-65).

2.3.8. Hedef Belirleme Teorisi

Hedef Belirleme teorisi hedeflerin, motivasyonu ve özellikle zorluklarla karşılaştığında işgörenin davranışlarını etkileyen en önemli faktör olduğunu ileri sürmüştür. Hedefler performansı dört mekanizma aracılığıyla etkiler. Birincisi, hedefler dikkati yönlendiren

ve çabayı hedeflerle ilgili konulara yönlendiren, hedefle ilgisi olmayan konulardan uzak tutan yönlendirici bir fonksiyon olarak çalışır. İkincisi, hedefler enerji verici bir fonksiyondur. Yüksek hedefler düşük hedeflere kıyasla, daha çok çabaya neden olur. Üçüncüsü, hedefler direnci etkiler. Dördüncüsü, hedefler uyarılma, buluş ve görevle ilgili bilgi ve stratejiyi kullanmaya yönlendirerek hareketi dolaylı olarak etkiler. İnsanlar kendilerini hedeflerine adadıklarında, hedef-performans ilişkisi en güçlü hale gelir. Hedefler konusunda istenen sonuçların elde edilmesi amacıyla insanlar hedefleri ile ilişkide gelişime neden olacak geri beslemeye ihtiyaç duyarlar (Chirchir, 2016, s.153).

Örgütsel ortamda, örgütün hedefi ile yöneticinin bireysel hedefi bazen çatışır. Bireyin şahsi hedefleri ile grubun hedefleri paralel olursa grubun performansı artar. Bu paralellik olmadan, kişisel hedefler grubun performansı üzerinde yıkıcı etkiye neden olabilir. Hedef çatışmaları birbirine zıt hareket eğilimlerini motive ederse, performansı azaltır. İşyerinde başarı hissi, işgörenin gelişebileceğini ve işin zorlukları ile başedebileceğini düşündüğünde meydana gelir. Tüm süreç teorilerinde, iş doyumu ve motivasyon seviyesini belirlemede ortak faktör olarak, bilinçsel süreçlerin üzerinde durulur (Chirchir, 2016, s.153).

İş doyumunu etkileyen faktörleri açıklayan teorileri ele alınmasını müteakip, iş doyumu kavramını oluşturan alt boyutlar aşağıda incelenmiştir.

2.4. İş Doyumunun Alt Boyutları

İş doyumu ve alt boyutlarını en iyi tespit eden metotlardan biri olan Minnesota ölçeği, 1976 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Dünyada ve Türkiye'de yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu ölçeğin kısa versiyonu, iş doyumunu toplam 20 boyut üzerinden değerlendirmektedir. İçsel, dışsal ve genel doyum maddelerinden oluşmaktadır. Genel doyum içsel ve dışsal puanların derecesi ile doğru orantılıdır (Çakmur, 2011, s.761-762). İçsel iş doyumu, işin kendisi ile ilgilidir ve insanların işi yaparken ne hissettiklerini inceler. Dışsal iş doyumu ise işin kendisi dışındaki maaş gibi yönleri ile ilgilenir (Spector, 1997, s.15-17).

İşten elde edilen maddi ve manevi çıkarlar ile işgörenlerin beraberce çalışmakta olduğu arkadaş gruplarından memnun olması ve bir eser meydana getirebilmenin sağladığı mutluluk yanında işinde bağımsızlık derecesini algılama, iş performansından memnun

olma ve işinde başarı hissini yaşama gibi unsurlar içsel iş doyumunu oluştururken, dışsal iş doyumunu finansal kazanımlar, ücretlendirme, yan ödemeler ve çalışma koşullarından oluşmaktadır (Mete ve Karahan, 2014, s.17).

İçsel iş doyumunu faaliyet, otonomi, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, tanınma, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık ve başarı gibi faktörler oluştururken; dışsal iş doyumunu ilerleme, örgüt politikası ve uygulaması, iş arkadaşları, çalışma koşulları, güvence, ücret, yönetici ile ilişkiler, yönetim ve teknik gibi faktörler oluşturmaktadır (Aksu, 2012, s.73).

100 ifadeden oluşan Minnesota ölçeğinin uzun versiyonuna göre iş doyumunun 20 alt boyutu vardır. Bunlar: İşin kendisi, özgürlük, değişiklik, sosyal statü, insan ilişkileri, teknik danışmanlık, ahlaki değerler, güvenlik, sigorta, otorite, kolaylıklar, şirket politikası, tazminat, yükselme, sorumluluk, üretkenlik, çalışma koşulları, iş arkadaşları, tanınırlık ve başarıdır (Spector, 1997, s.15-17). İş doyumunu içsel ve dışsal alt boyutlar kapsamında incelenmesinin ardından, iş doyumunu etkileyen faktörlere aşağıda yer verilmiştir.

2.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Yapılan araştırmalarda yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi bireysel özelliklerin yanı sıra yapılan işin içeriği, ücret, ödüller, terfi imkanının olması, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yönetim şekli, sosyal haklar ve kişiler arası ilişkiler gibi örgütsel ve çevresel pek çok nedenin iş doyumunu etkilediği belirtilmiştir (Güner; Çiçek; Can, 2014, s.61).

Her mesleğin kendine has farklı özellikleri nedeniyle çalışanların iş doyumları üzerinde farklı etkileri olabileceği belirtilmiştir. Bu farklılıklar mesleki saygınlık, iş üzerindeki denetim, çalışma grubunun bütünleşme düzeyi ve mesleki topluluk oluşturma olarak ifade edilen dört temel ana ile açıklanmıştır (Çakmur, 2011, s.760-761).

Sundar ve Ashok araştırmalarında, iş doyumunu seviyesinin yaşa, eğitime, kadroya, iş tecrübesine ve ücrete göre değiştiğini bulmuşlardır. İş güvenliği, çalışma ortamı, emeklilik sonrası hizmetler, kişiler arası ilişkiler, öneri ve şikayet sistemleri gibi faktörlerin daha çok iş doyumuna neden olduğu görülmüştür. Mustafi vd.

araştırmalarında, Bangladeşli inşaat işçilerinin iş doyumunu motivasyon, çalışma ortamı, kişiler arası ilişkiler ve yönetimin önemli ölçüde etkilediğini bulmuştur. Chahal vd. Delhi'deki Canara Bank çalışanlarının iş doyumunu seviyesini inceledikleri araştırma sonucu; ücretin, performans artırma sisteminin, terfi stratejilerinin, işğörenin yönetim ve diğer iş arkadaşları ile ilişkilerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, iş yükünün ve çalışma saatlerinin çalışanların iş doyumunu artırmada önemli olduğunu bulmuşlardır (Rajput; Mahajan; Agarwal, 2017, s.38-39).

İş doyumunu etkileyen faktörler iki temel gruba bölünebilir. Bireysel faktörler olarak yaş, cinsiyet, eğitim, statü, sosyo-kültürel çevre ve kişilik özellikleri sayılabilir; örgütsel faktörler olarak ise örgütün işleyişi ve politikaları, fiziksel şartlar, ücret ve örgütte terfi imkanları sayılabilir (Aksu, 2012, s.62-65).

İş doyumunun öncel faktörleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında aşağıda incelenecektir.

2.5.1. Bireysel Faktörler

Bireyin doğuştan itibaren sahip olduğu kendine özgü çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği tecrübe ve deneyimler temelinde şekillenen kişisel faktörler, iş doyumunun oluşmasında çok önemli bir etkiye sahiptir. Bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, kişiliği gibi faktörler de bireyin içinde bulunduğu mevcut durumu değerlendirmesini doğrudan etkilemektedir (Eğinli, 2009, s.38).

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler arasında yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum, hizmet durumu, kişilik, statü ve iş-aile çatışması sayılabilir. Bireysel faktörler sırasıyla aşağıda açıklanacaktır.

2.5.1.1. Yaş

Pek çok araştırmacı yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bazıları ikisi arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bernal vd. yaş ile iş doyumunu arasında zayıf ancak anlamlı bir pozitif ilişki bulmuştur (Rajput; Mahajan; Agarwal, 2017, s.38-39).

Mottaz farklı yaş gruplarında iş doyumunu incelediği araştırma bulgularına göre, genç yaştaki işğörenlerin içsel motivasyona daha çok önem verdikleri ve bu nedenle yaşı

daha büyük olan işgörenlere kıyasla iş değiştirmeyi daha eğlenceli buldukları görülmüştür. Yaşı büyük olan işgörenlerin ise dışsal motivasyon faktörlerine daha fazla önem verdikleri ve buna bağlı olarak da ücret artışı ve işyerinden sağlanan olanakların varlığına bağlı olarak iş doyumunun arttığı ifade edilmektedir. Yaş ilerledikçe yaşamla ve işle ilgili beklentilerin birçoğu gerçekleştirilmiş olduğu için işgörenlerin iş doyumunu düzeylerinin yaşı ile doğru orantılı olduğu ifade edilmektedir. Ancak bununla birlikte, emeklilik zamanı yaklaşan işgörenlerin işten ayrıldığı zaman ne yapacağı endişesi duydukları ve bu nedenle iş doyumlarında azalma meydana geldiği belirtilmiştir. Luthans ve Thomas iş doyumunu ve yaşa ilişkin gerçekleştirdikleri araştırmalarında yaşı daha büyük işgörenlerin tatminsizliği yaşamasına neden olan faktörlerin teknolojiye bağlı değişiklikler, üretim ve performansa yönelik ölçümler, aşırı iş yükü olduğunu açıklamaktadırlar. Yaşlı işgörenlerin gençlere kıyasla teknolojiye bağlı değişikliklere uyum sağlamakta zorlandıkları ve alıştıkları düzende meydana gelen değişimden hoşlanmadıkları için iş doyumlarında azalma meydana geldiği ifade edilmektedir (Eğinli, 2009, s.38-39).

Bazı araştırmacılar yaş ve iş doyumunu arasında U şeklinde bir ilişki gözlemlerken, diğerleri pozitif doğru şeklinde bir ilişki gözlemlemişlerdir. U şeklinde ilişkide, yeni işe girenler önce işleri hakkında pozitif olarak düşünürler, ancak yıllar geçtikçe muhtemelen fırsatların olmamasından ve işlerindeki durgunluk ve monotonluktan dolayı motivasyonlarını kaybederler. Eğer işgörenler daha iyi bir mevkiye terfi ettirilirlere ise memnun olurlar ve iş doyumları artar. Diğer taraftan pozitif doğru şeklindeki bir ilişkide ise iş doyumunu seviyesi çalıştığı süre boyunca artar. Hickson ve Oshagbami üniversitelerdeki öğretim üyeleri ve araştırma görevlilerinde yaşı ile iş doyumunu üzerine etkisini incelemeleri sonucu, yaşı ile öğretim üyelerinin iş doyumunu negatif olarak etkilerken, araştırma görevlilerinin iş doyumunu artırdığını bulmuşlardır. Mottaz, konaklama teorisinin bu sonuçları açıklayabileceğini ifade etmiştir. Bu teoriye göre, iş doyumunu artırarak belirli bir süre işyerinde zaman harcadıktan sonra, işgörenler iş ortamı koşullarını dikkate alarak kişisel yaklaşımlarını değiştirebilirler (Rukh; Choudhary; Abbasi, 2015, s.139). Araştırma sonuçlarından elde edilen bilgilere göre yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkide farklı bulgulara ulaşılmıştır.

2.5.1.2. Eğitim

Bazı yazarlar tarafından işgörenlerin eğitim seviyesi ve iş doyumu arasındaki ilişki incelenmesi sonucunda, belirli mesleklerde eğitim seviyesinin iş doyumu üzerinde negatif etkisi olduğunu görülmüştür. Eğitim seviyesi arttıkça işgörenin kişisel ve mesleki tutkularına bağlı olarak beklentiler artabilir. Eğitim seviyesi arttıkça fırsatlar artmakta ve bu nedenle özellikle genç işgörenler ilgi çekmeyen, yetki verilmeyen, yönetimden uzak ve monoton olan işlerden tatmin olmamaktadırlar (Gonzalez; Sanchez; Lopez-Guzman, 2016, s.245-246).

Clark ve Oswald araştırmalarında, gelirin sabit olarak tutulduğu ve eğitim seviyesinin arttığı bir ortamda, iş doyumunun azaldığını bulmuşlardır. Çünkü, eğitim daha fazla beklentiyi ortaya çıkarmaktadır. Ancak, ücret, teşvik ve saygı görme ile ilgili beklentiler karşılandığında, yüksek eğitilmiş işgörenler arasında iş doyumu artmaktadır. Araştırmacılar aynı zamanda, iş pozisyonu ve ücretle ilgili olmayan diğer konular arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Mikroekonomik açıdan bakıldığında eğitim, faydası tüm yaşam boyu süren, yaşamın ilk yıllarında yapılan bir yatırım olarak görülebilir. Eğitime yapılan yatırımların getirisi, ileriki dönemlerde kazanılan paralarla hesaplanabilir. Eğitim ve iş doyumu arasındaki negatif ilişki; yıllarca eğitim aldıktan sonra elde edilen yüksek kazancın, iş doyumunu azaltan ve iyi-oluşu zayıflatan uzun çalışma saatleri, profesyonel nitelik için daha fazla istek vb. yönlerle dengelendiğini göstermektedir. Araştırmacılar, eğitim ve iş doyumu arasındaki zıt ilişkinin nedenini farklı bir şekilde açıklayarak, yüksek eğitim seviyesine sahip işgörenlerin eğitimle ilgili uyumsuzluktan zorlandıkları için iş doyumlarının azalabileceğini ileri sürmüşlerdir (Gonzalez; Sanchez; Lopez-Guzman, 2016, s.245-246).

Allen ve Van Der Velden yeni araştırmalarında, eğitim uyumsuzluğu ile beceri uyumsuzluklarını incelemişlerdir. İstenen ve mevcut eğitim arasındaki uyumsuzluğa bakıldığında, aşırı eğitilmiş olmanın iş doyumu üzerinde negatif ancak istatistiki olarak anlamsız seviyede etkisi olduğu, daha az eğitilmiş olmanın iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Beceri uyumsuzluğunun ise iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Özellikle, beceri yetersiz kullanıldığında iş doyumu üzerinde güçlü negatif bir etkisi olmakla birlikte, işi yapmak için gereken

becerinin olmamasının anlamlı olmayan negatif bir etkisi vardır (Gonzalez; Sanchez; Lopez-Guzman, 2016, s.245-246).

Nikolaou, Theodossiou ve Vasileiou 1996 Eurobarometer verilerini kullanarak eğitim seviyesi ile birlikte iş doyumunda arttığını sonucuna varmışlardır. Lydon ve Chevalier, İngiltere Üniversite Mezunları Topluluğu ile çalışmalarında, iyi bir eğitim ile iş uyumu arasındaki doğrusal ilişkiyi açıklayıcı bir biçimde, yüksek niteliklere sahip bireylerin işlerinden daha memnun oldukları görülmüştür. Weaver, konu üzerinde birkaç araştırmayı analiz ettikten sonra yaptığı çalışmasında, eğitim seviyesi ile birlikte iş doyumunun da arttığını görmüş ve eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasındaki pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ancak, konaklama sektöründe eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasındaki ilişki üzerine yapılan özel araştırmalar tam olarak aynı sonucu vermemektedir. Kokko ve Guerrier Finlandiya'da konaklama sektörü üzerine araştırmalarında, iki değişken arasında zıt bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Lam, Zhang ve Baum, Hong Kong otelleri üzerine araştırmalarında, otel kurumlarının belirli bir seviyede eğitim almış olan işgörenleri aradığı ve ilköğretim seviyesinde eğitim alan işgörenlerin iş arkadaşlarından daha çok memnun oldukları, ancak kariyer gelişiminden ve terfi imkanlarından memnun olmadıkları sonucuna varmıştır. Diğer taraftan yüksek eğitilmiş işgörenlerin ise muhtemelen yüksek beklentileri nedeniyle işlerinden memnun olmadıkları görülmüştür (Gonzalez; Sanchez; Lopez-Guzman, 2016, s.245-246). Eğitim seviyesinin artmasına karşın beklentinin karşılanmaması durumunda iş doyumunun azaldığı görülmektedir.

2.5.1.3. Cinsiyet

İş doyumunu ile ilgili alanyazın incelendiğinde iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında cinsiyetin geldiği görülmektedir. Örneğin Rockman bazı mesleklerin belirli bir cinsiyete daha yakın olduğunu ileri sürmüştür. Kırel ise yapılan mukayeseli araştırmalara göre, kadın ve erkek çalışanların içsel motivasyon faktörlerinin zaman zaman farklılık gösterdiğini; bu sonucunda her iki cinsin farklı tatmin düzeyleri yaşamasını kısmen açıkladığını ifade etmiştir. Savery ve Luks da erkek işgörenlerin uzun çalışma saatleri gerektiren örgütsel girişimlere daha ilgili olduklarını; kadın işgörenlerin ise ev işi ve çocuk bakımı gibi sorumluluklar nedeniyle kısmi-zamanlı işlere, esnek çalışma

saatlerine ve kısa çalışma haftalarına karşı daha istekli olduklarını belirtmiştir (Negiz; Oksay; Akman, 2011, s.210).

İş doyumu düzeyinin cinsiyete göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla pek çok araştırma yapılmıştır. Tang ve Talpade erkeklerin ödemelerle ilişkili olarak kadınlardan daha yüksek bir iş doyumuna sahip olduklarını, fakat kadınların ise iş arkadaşları ile ilişkili olarak erkeklerden daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir. Cinsiyet farklılığından kaynaklanan ücret konusundaki değişiklikler işle ilgili alınan kararlarda etkili olabilmektedir. Kadınlar kendileri için daha önemli olduğunu düşündükleri iş şartlarının yerine getirilmesi kaydıyla daha az ödeme yapılan işleri tercih edebilmektedir. Örneğin, daha az ödeme yapılan bir iş onlara daha cazip ve daha esnek çalışma planları sunabilir. Bu kısa dönemde tatmine yol açabilir, ancak uzun dönemde ise kadın işgörenler nisbi olarak daha düşük ücret almanın rahatsızlığını yaşamaya başlarlar. Jespen ve Sheu'nun araştırmasında, cinsiyet ve iş doyumu arasında ve iş doyumu ile yaş arasında doğrudan bir ilişki bulunmamıştır. Benzer şekilde, Chambers genç kadın çalışanların yaşlılara oranla daha yüksek iş doyumu düzeyine sahip olduklarını gösteren herhangi bir bulgu elde edememiştir. Bununla beraber, Lawler kadın bilim insanlarının erkeklerle oranla işlerinden daha az memnun olduklarını bulmuştur (Yücel ve Demirel, 2013, s.162). Erkek yöneticilerin ücret ve olanaklar gibi konulara, kadın yöneticilerden daha fazla önem verdikleri ve iş doyumlarını etkilediği görülmüştür (Eğinli, 2009, s.40).

İngiltere ve ABD'de kazanç ve iş doyumu seviyeleri üzerine yapılan araştırmada, kadın işgörenlerin daha az ücret aldığı ve daha zor koşullarda çalıştığı, ancak daha az beklentileri olduğu için erkeklere kıyasla daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür. Chiu ve Mason tarafından yapılan araştırmalara göre ise erkek işgörenler kadın işgörelere kıyasla daha yüksek iş doyumuna sahiptirler. Lee ve Kim, kadın işgörenlerin iş doyumunun medeni durum ve nitelik seviyesi ile ilgili olduğunu bulmuşlardır. Tang ve Talpade'e göre kadın işgörenler sosyal faktörlere daha çok önem verirken, erkek işgörenler ücret, terfi ve mali kazançlar gibi dışsal faktörlere daha çok önem vermektedirler. Ellen Roskam ülkelerin performanslarını değerlendirmek için 95 ülkenin bilgisini içeren İş Güvenliği Endeksini kullanmıştır. Bu verilere göre, sosyal ve

ekonomik eşitsizlik ve iş güvenliğinin olmaması gibi nedenlerden dolayı kadın işgörenlerin iş doyumu seviyesi daha düşüktür (Rukh; Choudhary; Abbasi, 2015, s.139).

Erzurum'da 342 yönetici üzerine Naktiyok tarafından yapılan araştırma bulguları sonucunda erkek yöneticilerin kadın yöneticilere kıyasla daha fazla iş doyumu düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Yine başka bir araştırmada, 103 kamu iç denetim elemanının katılımıyla gerçekleştirilen araştırma bulgularında ücret boyutunda cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Erkek iç denetim elemanlarının ücret faktörü arttıkça daha fazla iş doyumuna sahip oldukları bulunmuştur. Ancak bu bulguların aksine Clark ise yapmış olduğu çalışma sonucunda kadınların erkeklerden daha fazla iş doyumu düzeyine sahip olduğunu bulmuş ve bunun sebebini açıklarken kadınların daha iyi işte çalışmalarının değil işten farklı beklentilerinin olmasının rol oynadığını ileri sürmüştür (Negiz; Oksay; Akman, 2011, s.210). Rast ve Toureni tarafından İran'daki havacılık sanayinde çalışanlar ile yapılan araştırmada ise, erkek ve kadın işgörenlerin iş doyumunun bir diğerine göre çok daha yüksek olmadığı, yani iş doyumu seviyesi bakımından erkek ve kadın işgörenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur (Rajput; Mahajan; Agarwal, 2017, s.38-39). İş doyumu düzeyi ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde; bazı mesleklerde kadınların ve bazı mesleklerde erkeklerin daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir.

2.5.1.4. Medeni Durum

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, evli bireyler bekar olanlara kıyasla daha yüksek iş doyumuna sahiptir. Bu sonuç aile düzeninin iş düzenine yansıması olarak açıklanabilir. Böylece, otel yöneticilerinin işe alınması sürecinde, medeni durumun önemli bir faktör olarak değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir (Yıldırım; Gülmez; Yıldırım, 2015, s.290).

Burdur'da 159 banka çalışanının katılımıyla yapılan anket çalışması sonucunda, bekar işgörenler arasında mesleki stres ve tükenmişlik algısı seviyelerinin daha düşük ve bu nedenle iş doyumu seviyelerinin ise daha yüksek olduğu görülmüştür (Güner; Çiçek; Can, 2014, s.73).

Ankara'da görevli 418 emniyet personeline bir anket çalışması yapılmıştır. Medeni durum dikkate alındığında içsel iş doyumu ve genel iş doyumu düzeyi bekar personelde,

dışsal iş doyumu düzeyi ise evli personelde daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Fark analizi sonuçlarına göre ise gerek evli gerekse bekar emniyet teşkilatı çalışanlarının iş doyumu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (Tavas ve Tekiner, 2016, s.201).

Saner ve Eyüpoğlu, yüksek eğitimde çalışanların medeni durumunu ve iş doyumunu incelemiş ve evli akademisyenlerin iş doyumunun evli olmayanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır (Rajput; Mahajan; Agarwal, 2017, s.38-39).

Evli olmayan öğretmenlerin terfi fırsatlarında daha çok tatmin oldukları görülmüştür. Bekar öğretmenlerin evli olanlara göre profesyonel yaşamlarında ilerlemek için daha çok zaman buldukları söylenebilir. Araştırmacılar, araştırmaya katılan bekar öğretmenlerin iş arkadaşları ve ücret gibi işle ilgili konular bakımından daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını bulmuşlardır. Diğer bir araştırmada ise Canbay, evli öğretmenlerin bekar ve dul öğretmenlere göre daha çok iş doyumuna sahip olduklarını bulmuştur. Yılmaz ve Karahan çalışmaları sonucunda, işçilerin medeni durumlarının iş doyumu üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığını bulmuşlardır (Baran; Maskan; Baran, 2015, s.102). İş doyumu ve medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

2.5.1.5. Hizmet Süresi

Hizmet süresinin uzunluğu, işgörenin çalışma yaşamında geçirdiği yılları anlatmak için kullanılır. İş doyumu ile hizmet süresi arasında ilişki olup olmadığı ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Ronen yaptığı araştırma sonucu, U şeklinde bir ilişki olduğunu bulmuştur. İçsel iş doyumunun, işgörenin hizmet süresi boyunca genel iş doyumundaki değişikliklere önemli etki yaptığı kabul edilmiştir. Ronen'e göre, hizmet süresinin uzunluğu iş doyumu ve doyumсуuzluğu ile ilişkilidir (Oshagbemi, 2003, s.1216-1218).

İşyerinde geçirdikleri sürenin karşılığı olarak ödüllendirilen işgörenlerin iş doyumuna sahip oldukları, bununla birlikte işyerinde gönüllü olarak uzun süre çalışmaya istekli işgörenlerin iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir. Kişisel özellikler ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Okpara'nın Nijeryalı petrol sektörü çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırma bulgularına göre, 10 yıldan daha fazla çalışan yöneticilerin, 10 yıldan daha az çalışan yöneticilere kıyasla işlerinden daha çok tatmin

oldukları görülmüştür (Eğimli, 2009, s.40). Farklı ülkelerde farklı sonuçlar olabilmektedir. Örneğin, uzun süre çalışan üst rütbedeki Amerikan polis memurları daha düşük iş doyumuna sahipken, uzun süre çalışan üst rütbedeki Asyalı polis memurlarının ise iş doyumları genellikle daha yüksektir (Jo ve Shim, 2015, s.238).

Bir iş yerinde çalışma süresi aynı zamanda iş deneyiminin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Uzun süre çalışma sonucu, çalışanın işyerini tanıması, örgüte bağlanması, iş tecrübesi ve beklentileri arasında bir uyum meydana gelir. Böylelikle özellikle aynı iş yerinde uzun süre çalışanların iş doyumunu düzeyi yüksek olmaktadır. Bu noktada, çalışmaya yeni başlayan işgörenlerin iş doyumunun uzun süre çalışanlara göre daha düşük olduğu iddia edilmektedir. Bunun nedeni çalışmaya yeni başlayanların işten ve işyerinden beklentilerinin daha yüksek olması, hatta gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmaları ile ilişkilendirilmektedir. Buna rağmen, aynı işyerinde uzun süre çalışan ancak terfi etme imkanı bulunmayan çalışanların iş doyumunu düzeylerinde herhangi bir değişiklik meydana gelmemekte ve hatta iş doyumsuzluğu yaşadıkları bilinmektedir (Eğimli, 2009, s.42). Hizmet süresi ile iş doyumunu arasında ilişkiyi ele alan araştırmalara göre, çalışılan süre boyunca beklenti karşılanırsa iş doyumunu artmakta, beklenti karşılanmazsa iş doyumunu değişmemekte veya azalmaktadır.

2.5.1.6. Kişilik

Kişilik testleri arasında en kapsamlı ve en çok kabul gören test olan beş kişilik özelliği ilk olarak 1980'de Louis Gold tarafından gündeme getirilmiştir. 1990'ların başında Costa ve McCrae tarafından yapılan çalışma ile geliştirilmiş ve kabul görmüştür. 1980'lerin ortalarından itibaren kişilik özellikleri ve iş doyumunu arasında ilişki önem kazanmıştır. Goldberg kişilik özellikleri ve iş doyumunu arasındaki ilişki üzerine araştırmalarında, iş doyumunu ile kişisel özelliklerin ilişkilendirilebileceğini göstermiştir (Arabshahi ve Arabshahi, 2014, s.1596-1602).

Ayrıca pek çok araştırma kişisel özelliklerden kaynaklanan bireysel farklılıkların iş doyumunu üzerine etkisini araştırmıştır. Greengerg ve Baron pek çok kişisel faktörün iş doyumunu üzerinde etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Arabshahi ve Arabshahi, 2014, s.1596-1602).

Duygusal dengesizlik kişilik özelliği ile iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişki bulunurken, dışa dönüklük ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Dışa dönüklük ve iş doyumunu arasındaki düşük seviyedeki negatif ilişkinin nedenleri arasında, otokratik yönetimle çalışmamaları, fırsatları kollamaları, aşırı titiz olmaları ve rutin işleri sevmemeleri sayılabilir. Bu kişiler yüksek seviyeli iletişimin gerektiği mevkilerde daha iyi performans sergilerler (Arabshahi ve Arabshahi, 2014, s.1596-1602).

İş doyumunun sorumluluk kişilik özelliği ile önemli ilişkisi vardır. Dışa dönüklük ve açıklık kişilik özellikleri iş doyumunu üzerinde zayıf ancak anlamlı bir etkiye sahiptirler. Dışa dönüklük kişilik özelliği iş doyumunu üzerinde negatif bir etkiye sahipken, açıklık kişilik özelliği iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Diğer kişilik özelliklerinin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi yoktur (Yıldırım; Gülmez; Yıldırım, 2015, s.290). İş doyumunu düzeyinin, beş kişilik özelliği testindeki kişiliklere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

2.5.1.7. Statü

İşgörenin statüsü (kurumdaki pozisyonu) ile iş doyumunu düzeyi arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelendiğinde, bireyin işte üstlendiği rol/sorumluluk ve işyerindeki iletişim biçiminin iş doyumunu etkilediği görülmüştür (Eğinli, 2009, s.40). İngiliz akademisyenlerin statüleri ve iş doyumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Statünün yükselmesi ile birlikte iş doyumunun da arttığı görülmüştür. Bu sonuçlar daha önce yapılan araştırma sonuçları ile tutarlıdır (Oshagbemi, 1997, s.518-519).

Miles vd. statünün iş doyumunu için önemli bir faktör olduğunu bulmuşlardır. Statüyü rol davranışının yapısal belirleyicisi olarak incelemişler ve statünün iletişim ile iş doyumunu arasında düzenleyici değişken olduğunu ileri sürmüşlerdir. Grimes ve Register kariyer yayınlarını ve akademik statüleri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, yayın sayısının statü ile ilgili olduğu bulunmuştur. Holden ve Black profesyonel faaliyetleri, akademik üretimi ve iş doyumunu ölçmek amacıyla tıp fakültesinde görevli 293 psikoloğun katılımı ile araştırma yapmışlardır. Statü ile iş doyumunu ve üretim arasında açık ilişki bulunmuştur. Profesörlerin doçent doktor ve yardımcı doçent doktorlara kıyasla daha çok akademik üretime ve iş doyumuna sahip olduğu görülmüştür. Alanyazın incelediğinde, statünün iş doyumunun bir faktörü olduğu görülmektedir. Daha yüksek

statülü kişilerin daha düşük statülü kişilere kıyasla daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu kabul edilmektedir (Oshagbemi, 2003, s.1216-1218). İşyerindeki statünün yükselmesi ile iş doyumunun da arttığı ileri sürülebilir.

2.5.1.8. İş-Aile Çatışması

İş-aile çatışması ile iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yüksek çatışma yaşayan işgörenlerin düşük iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür. İş-aile çatışması ile iş doyumunu arasındaki ilişkide cinsiyete göre farklılık olması muhtemeldir (Spector, 1997, s.40).

İş-aile çatışması, işin talepleri ile ailenin taleplerinin birbirini etkilediği zaman ortaya çıkar. Bu sorun ailesi olan herkes için meydana gelebilir, ancak özellikle anne babanın her ikisinin de çalıştığı veya bir velinin olmadığı ailelerde daha kötü sonuçlar verebilir. Çocuklar hasta olduğunda veya okul etkinliklerine velilerin katılması gerektiğinde çatışmanın meydana gelme ihtimali artar. İş-aile çatışması kadın ve erkeği farklı düzeyde etkiler, çünkü kadınların annelik vazifesi gereği çocukla daha çok ilgilenmesi beklenir (Spector, 1997, s.40).

Parasuraman, Greenhaus ve Granrose, kadınlardan daha çok erkeklerde iş-aile çatışması ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ancak bu görüşün aksine, Beatty Kanadalı profesyonel kadın işgörenler ile yaptığı araştırmada, iş-aile çatışması ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuştur. Kadınlar açısından iş-aile çatışması ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğunun görülmesi, bu ilişkilerde cinsiyet farklılığının önemini açıklamada yardımcı olmaktadır. Profesyonel kadınlar şüphesiz işlerinin çok önemli olduğunu düşünmekte ve bu nedenle iş-aile çatışması yaşadıklarında iş doyumları azalmaktadır (Spector, 1997, s.41). Alanyazında mevcut araştırma sonuçlarına bakıldığında, iş-aile çatışması ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.

2.5.1.9. Kontrol Odağı

Kontrol (denetim) odağı ilk kez Rotter'in 1954'te "Sosyal Öğrenme Kuramı" ile bahsettiği bir kavramdır. Bu kavram, "İçten Kontrol" ve "Dıştan Kontrol" olarak tanımlanan kişilik eğilimlerini ifade eder. Spector dıştan denetimlilerle

karşılaştırıldığında içten denetimli kişilerin daha güdülenmiş, işini daha iyi yapan, daha yüksek iş doyumuna sahip olan ve daha düşük düzeylerde yıpranma gösteren kişiler olduklarına işaret etmiştir. Başka araştırmalar da içten denetimli kişilerin daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını göstermektedir. Denetim odağını da içeren bir kavram olan temel benlik değerlendirme faktörlerinin (içsel denetim odağı) iş doyumunu ile ilişkili olduğu görülmüştür (Aslan Yılmaz ve Dönmez, 2013, s.92-93).

Sağlık çalışanlarının katılımıyla yapılan araştırma bulgularına göre, iç kontrol odağına sahip çalışanların iş doyumunu düzeyi daha yüksek iken, dış kontrol odağına sahip çalışanların iş doyumunun daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Akbolat; Işık; Uğurluoğlu, 2011, s.41).

Dailey, kontrol odağı ile iş doyumunu arasında ilişki olduğunu ifade etmiştir. Dailey, dış kontrol odağına sahip bireylerde iş doyumsuzluğu olduğu, daha az katılımcı oldukları ve işe karşı motivasyonlarının daha düşük olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmalar iç kontrol odaklı insanların dış kontrol odaklı insanlara göre işlerinden daha çok tatmin olduklarını göstermektedir. Genelleme yapmak gerekirse, yaptıklarının nedenini içinde arayan iç kontrol odağına sahip bireyler daha çok iş doyumuna sahiptir. Farklı meslekler açısından iç kontrol odağının işgörenlerin kendi durumlarını değerlendirmesinde olumlu bir etkisi vardır ve sonuç olarak stres seviyesini azaltmaktadır. Şans ve patron gibi faktörlere önem veren dış kontrol odaklı işgörenler daha fazla stres yaşamaktadırlar (Chhabra, 2013, s.30).

Kontrol odağının farklı iş davranışları üzerinde etkisi olduğu kabul edilir. Kontrol odağı ile iş performansı, liderlik davranışı ve motivasyon gibi pek çok işle ilgili kavram arasında ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda kontrol odağı ile iş doyumunu arasında da güçlü bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalar sonucu, iç kontrol odağı ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Spector, 1997, s.51-52).

Kontrol odağı kavramı, yaşamın tüm alanları için düşünülebilir. Bu nedenle Spector, insanların işyerinde nasıl hissetlerini ölçmek amacıyla "İş Kontrol Odağı Ölçeğini" geliştirmiştir. Spector ve O'Connell bu ölçeği kullanarak yaptıkları araştırma sonucunda, üniversitelerde kontrol odağı ile iş doyumunu arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu bulmuşlardır (Spector, 1997, s.51-52).

Yıllarca endüstri psikologları ve örgütsel davranışçılar, kişiliğin iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Değişik araştırmalar kişilik ile koşulları kıyaslamıştır. Bell ve Staw, kontrol odağının kişilik özelliği olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bir kişilik özelliği olarak iç kontrol odağı işgörenleri etkileyen önemli bir değişken olarak varsayılmıştır. Srivastava tarafından iç-dış kontrol odağının iş performansı ve iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ileri sürülmüştür. Yapılan araştırmalara göre, iç kontrol odağına sahip işgörenler karar verebilme yeteneğine sahiptirler ve zorlukları mesleki gelişim için bir bilgi ve fırsat olarak görürler (Srivastava, 2013, s.160).

Araştırmanın bu bölümünde iş doyumunu etkileyen bireysel faktörler ele alınmıştır. Sıradaki bölümde ise iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlere yer verilecektir.

2.5.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden finansal olanları ödemeler, terfi, primler, ödüller ve maaş olarak sayılabilir. Ücretin iş doyumunu üzerindeki etkisi değişebilmektedir. Oshagbemi tarafından İngiliz akademisyenler ile yapılan araştırma sonucu ücret, makam ve iş doyumunu arasında önemli bir ilişki olduğu görülmüştür. Arnolds vd. göre finansal getiriler, tazminat ve ödüller ücrete kıyasla iş doyumunu üzerinde daha önemli bir etkiye sahiptir. İşgörenler ödül ve tazminatı başarılı çalışmalarının bir karşılığı olarak görürler. Chimanikire vd. işgörenlerin ücret seviyelerindeki memnuniyetsizliği azaltmak için teşvik paketlerine ihtiyaç olduğunu ileri sürmüşlerdir (Rukh; Choudhary; Abbasi, 2015, s.139).

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden finansal olmayanlar iş stresi, çalışma koşulları ve işgörenler arası ilişkiler olarak sayılabilir. Demet, Stallworth ve Kleiner işgören üretim kapasitesinin artması için, örgütün fiziksel yerleşiminin işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. İşgörenler, genellikle iyi çalışma ortamı sunan örgütlerde çalışmayı tercih ederler. Robbins, Baron ve Greenberg'e göre, işyerinde uygun çalışma ortamının olmayışı, işgörenin hem fiziksel hem ruhsal yönlerini olumsuz olarak etkiler. İşgörenler kötü çalışma koşullarını, düşük performansları gizlemek ve yönetimi suçlamak için bahane olarak kullanabilirler. Arnold ve Boshoff ısı, aydınlatma, havalandırma, temizlik, kaynaklar, gürültü ve çalışma saatleri gibi faktörlerin çalışma ortamı içinde değerlendirildiğini belirtmişlerdir.

İşgörenler, kötü çalışma ortamının olumsuz duyguları tetiklediğini ve böylece performanslarının azaldığını düşünmektedirler. Arnold ve Boshoff çalışma ortamının çok iyi olmaması gerektiğini çünkü işgörenlerin buna alıştığını ve daha düşüğüne razı olmadıklarını iddia etmişlerdir. Villotti vd. bireysel ve çevresel faktörlerin, sosyal işletmelerde çalıştırılan ve ciddi zihinsel hastalığı olan 248 insan üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre, sosyal işletmelerin işyeri konaklama imkanı gibi belirli özelliklerinin iş doyumunu artırmada önemli olduğu görülmüştür. Bu nedenle çalışma ortamının işgörenlerin performansını olumlu mu yoksa olumsuz mu etkilediği konusu üzerinde yöneticiler tarafından daha çok durulmalıdır (Rukh; Choudhary; Abbasi, 2015, s.140).

O'Connor ve Peters'e göre iş doyumunu etkileyen sekiz kısıtlayıcı örgütsel faktör aşağıda sıralandığı gibidir (Spector, 1997, s.38):

- İş için gerekli bilgi,
- İş için gerekli alet ve ekipman,
- İş için gerekli materyal ve kaynak,
- İşi yapmak için gerekli bütçe,
- Diğer insanlardan istenen hizmet ve yardım,
- İşgörenin iş için gerekli tecrübeye sahip olup olmaması,
- İşi yapmak için verilen zaman miktarı,
- İş ortamının fiziksel özellikleri.

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

2.5.2.1. İşin Kendisi

İşi oluşturan temel faktörler, iş doyumunu sağlayan en önemli unsurdur. Belirli bir zaman içinde işini tanıyan ve onda aradığını bulan işgören işinden tatmin olur. Ancak, bir süre sonra daha üst tatmin düzeyine ulaşmak amacıyla işini değiştirmek isteyebilir. İşgörenin iş doyumunda belirli bir düzeyi yakalaması için işinde deneyim kazanması, işini tanıması ve işyerinde belirli bir süre çalışması gerekir. İşgören işe kendisi şekil verebildiği zaman veya kendi kişiliğine uygun işi bulduğunda iş tatmini ortaya çıkar. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk alma şansı vermesi ve iş yükü ile ilgili olan unsurlar iş tatminini etkileyen diğer iş özellikleridir (Ata, 2010:66).

İnsanlar, ilgi çekici ve zorlayıcı işleri severler. Bundan dolayı, heyecan verici ve zorlayıcı işler iş doyumunun artmasına neden olur (Chirchir, 2016, s.154).

Hackman ve Oldham işin temel yapısıyla ilişkili olarak beş temel içsel faktör belirlemişler ve bir işin işgöreni tatmin etmesi için bu özelliklere sahip olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu faktörler; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, otonomi ve geri bildirim olarak sıralanmıştır. (Çakmur, 2011, s.760-761).

Farklı meslek gruplarında iş doyumunu seviyesinin farklı olabileceği saptanmıştır. Bu farklılığa neden olan çeşitli etkenlerden en önemlisi toplum içinde o mesleğe duyulan saygınlıktır. Saygınlık arttığı ölçüde iş doyumunu da artmaktadır. İşgörenin kendi işi ve diğer çalışanların işi üzerindeki yetkisinin artması, yani örgüt içinde yükselmesi ve konumunun güçlenmesi de iş doyumunu artırmaktadır (Çakmur, 2011, s.760-761).

Thakur tarafından kamu ve özel sektör bankalarında çalışanların iş doyumuna yönelik gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda kamu ve özel banka çalışanlarının iş doyumunun eşit olduğu görülmüştür. Özel sektördeki banka çalışanlarının iyi bir çalışma ortamı ve koşulları ile yüksek ücret nedeniyle iş doyumunu hissettikleri; kamu bankalarında çalışanlarında ise iş güvenliğinin olması ve emekli maaşı, sağlık sigortası gibi banka tarafından sağlanan imkanlar nedeniyle iş doyumunun arttığı ifade edilmiştir. Özel sektör ve kamu yöneticileri ile çalışanları arasındaki farklılıklara yönelik gerçekleştirilen araştırma sonucunda, özel sektör çalışanlarının ve yöneticilerinin daha fazla motive oldukları görülmüştür. Bunun temel nedeni olarak ise, özel sektörün çalışanlarına sağladığı ekonomik olanakların kamu sektörüne göre daha fazla olması gösterilmektedir. Bununla birlikte kamu sektörü çalışanlarının daha çok içsel olarak motive oldukları görülmektedir. İş güvenliği konusunun, hem kamu sektörü hem de özel sektördeki işgörenler tarafından motive edici en önemli faktör olarak görüldüğü ve bunun ekonomik olanaklardan çok daha önemli görüldüğü de ifade edilmiştir (Eğinli, 2009, s.42-43).

Diğer iş kısıtlarının yanı sıra, iş yükü iş doyumsuzluğu ile ilişkilidir. Ancak farklı çalışmalarda iş yükü ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin sabit olmadığı görülmüştür. Dwyer ve Ganster imalat çalışanları örneğinde, iş yükü ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi

pozitif bulurken, Spector büro çalışanları ile araştırmasında negatif ilişki bulmuştur. Jamal iş yükü ile iş doyumunu arasında önemli negatif ilişki olduğunu bulmuş; Karasek, Gardell ve Lindell iş yükünün iş doyumunu ile negatif, kalp hastalığı ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Fox, Dwyer ve Ganster ile Spector ve O'Connell tarafından yapılan araştırmalarda önemli bir ilişkinin olmadığı ifade edilmiştir. Farklı araştırmalarda farklı ölçümler kullanılmış olması bir açıklama olarak kabul edilse de, bu araştırmalardaki farklı sonuçların kesin nedeni belirli değildir (Spector, 1997, s.42). İş doyumunu sağlayan en önemli faktör işin kendisidir. Eğer işgören aradığı ve istediği işte çalışıyorsa iş doyumunun yüksek olması beklenir.

2.5.2.2. Ücret

Ücret ile iş doyumunu arasındaki ilişki seviyesi şaşırtıcı şekilde düşüktür. Ücret seviyesinin genel iş doyumundan daha çok ücret tatmini ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Spector, seçtiği üç farklı meslek üzerine incelemesi sonucu, ücret ve iş doyumunu arasında düşük bir ilişki bulmuştur. Bu düşük ilişki, ücretin tek başına iş doyumunu için yeterince güçlü bir faktör olmadığını açıklamaktadır (Spector, 1997, s.42).

Ücret tatmini, işgörenin yaptığı hizmete karşılık elde ettiği bedeli değerlendirmesi ile ilgili olup, çalışma süresi boyunca aldığı tüm ekonomik gelirleri kapsamaktadır. Yaptığı hizmetin bedelini aldığını düşünen işgörenler, bunun karşılığında çalışmasını aksatmadan devam ettirmek isterler (Chirchir, 2016, s.154).

Ücret düzeyi önemli bir husus olarak görülmesi bile, ücret adaletsizliği çok önemli olarak görülmelidir. Çoğu işgören diğer mesleklerdeki insanların ne kazandığını umarsamazlar, ancak aynı mesleği yapanları dikkate alırlar. Rice, Phillips ve McFarlin aynı işe sahip olan nöroloji uzmanları örneğinde, ücret seviyesi ve iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulmuşlardır (Spector, 1997, s.42).

Benzer işi yapan kişilerden oluşan örneklerde, insanların kendilerini diğerleri ile kıyaslama eğiliminde olduğu ve kendi ücretleri aynı işi yapanlardan daha az olduğunda memnuniyetsizlik duydukları görülmüştür. Ücret farklılığından daha önemli olan şey ise, ücret politikasındaki yöntem adaletidir. Yani, insanlar farklı ücret verilse bile, ücretin dağıtılmasındaki politika ve yöntemlerin adil olduğuna inanmalıdır. Başka bir

ifade ile, yöntem gerçek ücret seviyesine göre iş doyumunu üzerinde daha çok etkiye sahip olabilir (Spector, 1997, s.42).

Ücret, işgörenlerin iş doyumunu etkileyen önemli bir dışsal faktördür. Worrell'e göre ücret, iş doyumunu araştırmalarının temel bir faktörüdür ve ücret ile iş doyumunu arasında yakın bir ilişki vardır. Düşük ücretin düşük iş doyumuna neden olduğu kesindir. Ücret aslında, iş doyumunu belirleyen faktör olmamasına rağmen, işgörenlerin işe karşı motivasyonunu artırmak için uygun bir seçenektir (Mehrad, 2016, s.17).

Luddy 2005 yılında Güney Afrika'da 203 işgören ile yaptığı çalışmada ücretin iş doyumunu artırmada önemli dışsal bir faktör olduğunu ve işgörenlerin iş yapma isteklerini artırdığını ifade etmiştir. Benzer şekilde, Ahmed vd. ücretin yüksek iş doyumuna neden olduğunu ve işgörenlerin işe karşı tutumlarını etkilediğini vurgulamıştır. Maharjan, Kathmanda Valley Üniversitesindeki 112 akademik personel ile yaptığı araştırmasında, ücretin iş ortamında önemli bir role sahip olduğunu ve işgörenler için iş koşullarını değiştirebildiğini bulmuştur. Akademik personelin iş doyumunu ve ücreti arasında pozitif bir ilişki bulunmuş olup, dışsal faktör olan ücret çalışma aktivitelerini ve akademik personel arasındaki sorumlulukları geliştirecek kadar güçlü bir motive edici unsur olarak kabul edilmiştir (Mehrad, 2016, s.17). İşgörenler benzer işi yapanlar ile kendi ücretlerini karşılaştırırlar. Aldıkları ücretin daha düşük olduğunu düşündüklerinde, bu durumda düşük iş doyumunu meydana gelir.

2.5.2.3. Terfi İmkânı

Çalışan rekabeti, değerlendirme sistemi ve terfi politikaları ile belirlenen adil terfi sistemi ile ölçülmektedir. Tanınma ve başarılı olma gibi faktörler ile kıyaslandığında, terfi seviyesi iş doyumunu üzerinde daha çok etkiye sahiptir, çünkü ücret, otorite, otonomi gibi pozitif sonuçlar doğurur. Terfi fırsatlarının iş doyumunu üzerinde önemli etkisi vardır. Hooi, işgörenlerin iş doyumunu üzerinde terfinin etkisini araştırmak için çok uluslu şirketleri incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre personel değerlendirme sistemi ve adil terfi sisteminin moral ve iş doyumunu düzeyini etkisine kıyasla, terfi politikaları işgörenlerin iş doyumunu düzeylerini daha az etkilemektedir. İşgörenlerin terfi fırsatlarından tamamıyla haberdar edilmesi, adalet algısının oluşması için gereklidir (Rukh; Choudhary; Abbasi, 2015, s.140).

Kosteas, terfinin iş sorumluluğu, emek hareketliliği, iş bağımlılığı ve ücret artırımını gibi değişik iş özellikleri üzerinde önemli etkisi olduğunu bulmuştur. D'Souza, sık terfi alan yöneticilerin diğerlerinden daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu gözlemlemiştir. Shields ve Ward, işgörenlerin terfi değerlendirme sisteminden memnun olmaması durumunda, işten ayrılma ihtimallerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Freeman, Ellickson ve Logsdon, işgörenlerin terfi fırsatların memnun olmaları durumunda işlerinden ayrılmayacaklarını ifade etmişlerdir. Pek çok araştırmacı, iş doyumunun büyük oranda terfi fırsatlarına bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Rukh; Choudhary; Abbasi, 2015, s.140).

Öğretmenler tecrübe kazandıkça, daha çok takdir edilmeyi veya terfi yoluyla daha fazla yetki verilmesini beklerler. Eslami ve Gharakhani, iş doyumunu (terfi, insani ilişkiler, uygun iş ortamı) ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve önemli bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Chirchir, 2016, s.154).

İş doyumunu, terfi gibi dışsal motive edici unsurlar tarafından artırılabilir. Terfinin en önemli özelliği, farklı kişilik ve duygulara sahip olan işgörenler için sosyal destek olmasıdır. İş doyumuna büyük katkı sağlayan önemli faktörlerden biri olan terfi, işgörenlerin performansını etkiler ve örgütün kazancının artmasına neden olur. Terfi, işgörenler arasındaki yüksek seviyeli sorumluluklar ve faaliyetler için kritik bir role sahiptir. Wu, terfinin iş doyumunu için temel bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Luddy, terfiden iş doyumunu, işyerindeki imkanları ve performansı artıran motive edici bir unsur olarak bahsetmiştir (Mehrad, 2016, s.17-18).

Terfiler ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır. Maharjan, terfinin iş doyumunu harekete geçiren ve geliştiren bir çeşit iş motivasyonu unsuru olduğunu ifade etmiştir. Noraani'ye göre terfi, iş doyumuna ulaşmada ana faktörlerden birisi olup, iş doyumunun miktarı işgörenler arasındaki bu dışsal faktörün seviyesiyle ölçülebilir. Naveed, Usman ve Bushra Pakistan cam sanayinde çalışan 156 personel ile yaptıkları araştırma sonucu, terfinin pozitif yönde motive edici bir unsur olduğu ve iş doyumunu artırdığı görülmüştür. Sohail ve Delin, Pakistan'ın Lahor kentindeki GC Üniversitesinde görevli 100 akademik personelin katılımı ile araştırma yapmışlar ve araştırma sonucunda terfinin işgörenler için farklı anlamlar ifade ettiğini ve onları iş için isteklendirdiğini

bulmuşlardır (Mehrad, 2016, s.17-18). Terfinin iş doyumuna neden olan önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

2.5.2.4. İş Arkadaşları İle ilişkiler

İş arkadaşları ile ilişkiler iş doyumunu seviyesini etkileyen dışsal bir faktör olarak kabul edilir ve işyerinde meydana gelen sosyal davranışlar bu açıdan önemlidir. İş arkadaşları iş doyumunu destekleyici role sahip olup, iş ve işyeri hakkında oluşan hislerin değişmesini sağlarlar. Destek unsuru, işgörenlerin iş arkadaşlarının davranış, tavır ve yardımı sayesinde nasıl başarılı olduklarını açıklar. Destekleyici iş arkadaşlığı davranışı pozitif hislerin oluşmasında şekillendirici role sahiptir (Mehrad, 2016, s.17-18).

İşgörenler, iş arkadaşlarından destek, saygı ve tanınmayı beklerler. İş arkadaşlarından memnun olma durumu mesleki işbirliği ve iş arkadaşları arasındaki etkileşimden kaynaklanır. Örneğin, bir okulda yönetimin desteği ve eğitsel liderlik altında öğretmenler arası iletişimin varlığı iş doyumunu artırabilir (Chirchir, 2016, s.154). İşyerinde destekleyici bir iklimin olması ve diğer çalışanların olumlu yaklaşımları iş doyumunun artmasına neden olan faktörler olarak görülebilir.

2.5.2.5. Çalışma Ortamı

İşyerleri üzerine yapılan çalışmaların çoğu, çalışma ortamı ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, De Croon, Sluiter, Kuijer ve Frings-Dresen'e göre çalışma ortamı ile iş doyumunu arasında kesinlikle bir ilişki vardır. Özellikle, açık planlı ofisler daha az kişisel ortam hazırladığı için iş doyumunu azaltmaktadır. Veitch, Charles, Farley ve Newsham tarafından ABD ve Kanada'da bulunan dokuz farklı kurumda açık planlı ofiste çalışan 779 kişi ile çalışma ortamı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi öğrenmek amacıyla yapılan araştırmada sonucunda, çalışma ortamı ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Veitch, zor çalışma ortamının iş doyumsuzluğuna neden olacağını belirtmiştir. Herzberg çalışmasında, memnun edici bir çalışma ortamının iş doyumuna ve diğer örgütsel başarılarla neden olabileceğini ifade etmiştir (Inamizu, 2016, s.200).

Çalışma ortamı işgörenin örgütte çalıştığı çevre ile ilgilidir. Çalışma ortamının temiz olması işgörenin işini daha iyi yapması için teşvik eder ve ayrıca örgütsel bağlılık ile

pozitif bir ilişkiye neden olabilir (Chirchir, 2016, s.154). Çalışma ortamının arzu edilen isterleri karşılaması durumunda, iş doyumunun artması beklenir.

2.5.2.6. Yönetim ve Liderlik

İşgörenlerin yöneticilerinden memnun olmamaları işten ayrılmalarında önemli bir nedendir. İşgörenler bazen kurumlarını değil yöneticilerini bırakır. Para, işgörenleri mutlu etmek için kullanılmaktadır, ancak işten ayrılma konusu yönetsel bir sorundur. İşgörenler ve yöneticiler arasında iyi ilişkiler kurulması hususu üzerinde önemle durulmalıdır. Trempe vd. iş doyumunu ile gözetmen ve üst seviye yöneticilerle ilişkiler arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Benzer sonuçları Schreffel de bulmuştur. Hohenshil ve Brown, okul psikologları ile 10 yıllık araştırmaları sonucunda, psikologların yönetimin idaresinden memnun olduklarını bulmuşlardır. Ellickson ve Logsdon kaliteli iyi bir yönetime sahip olan işgörenlerin, işlerinden daha çok memnun olduklarını ileri sürmüşlerdir (Rukh; Choudhary; Abbasi, 2015, s.140-141).

Hogan, yöneticiler ve işgörenlerin iş doyumunu takip eden gözetmenler arasındaki ilişkilerin etkisini araştırmıştır. Bulgular, güven ve iş doyumunu arasında bir bağlantı olduğunu göstermiş ve bu nedenle işgörenlerin yöneticilerine güvenmesi bir gereklilik olarak görülmüştür. Siu vd., kronik hastalığı olan işçilerin iş doyumunu incelemeleri sonucunda, işçilerin, gözetmen ve iş arkadaşlarından ne kadar çok sosyal destek aldıklarını düşünürlerse, o kadar daha fazla işlerinden memnun oldukları görülmüştür. Miller vd., başarılı 33 yürüme engelli işgörenin sosyal ve fiziksel çalışma koşulları üzerine algılarını ölçmek için yaptıkları araştırma bulgularına göre iş doyumunu; destekleyen işveren, destek veren iş arkadaşları ve esnek işyeri politikalarına bağlıdır (Rukh; Choudhary; Abbasi, 2015, s.140-141).

İşgörenlerin sorumluluklarını gerçek şekilde izlemek amacıyla, denetim ve gözetimin varlığı örgüt için son derece önemlidir. Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisinde, bu dışsal faktör temel insan ihtiyaçları için etkili bir motive edici unsur olduğu kabul edilir ve gözetmenlik rolünün iş doyumunu üzerinde güçlü bir etkisi olduğundan bahsedilir. İşgörenlerin gözetimi, iş doyumunu için önemli bir husustur ve işyerinde temel insan ihtiyaçları ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Dhanapal, Alwie, Subramaniam ve Vashu araştırmalarında, gözetimin akademik personelin faaliyetlerine ve işlerine karşı tutum

ve davranışlarını değiştirmelerine büyük katkı sağladığını açıklamışlardır. Akhtar, Dakka ilinde çalışan 300 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucu, gözetmenliğin işyerindeki doyumun seviyesini belirleyen temel faktörlerden birisi olduğunu bulmuştur. Wegge, Schmidt, Parkes ve Dick Almanya'da hizmet sektöründe çalışan 436 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, gözetmenliğin iş doyumunu seviyesini belirlemede ve işyerinde örgütsel davranışların meydana gelmesinde önemli rolü olduğunu ifade etmişlerdir (Mehrad, 2016, s.18).

Gözetim ve liderlik tüm işgörenler için çok önemli bir husustur. Yönetim ile iyi bir ilişki olduğunda yönetime olan memnuniyet artar. Ancak, daha tecrübeli ve yaşlı olan işgörenler daha az tecrübeli olanlara kıyasla daha az gözetime ihtiyaç duyarlar (Chirchir, 2016, s.154).

İş doyumunu, son yıllarda önemli bir kurumsal öge haline gelmiştir. İşgörenlerini memnun etmek isteyen bir örgütün başarılı olmasında, lider kişilik özellikleri belirleyici bir faktör olabilir. Lider kişilik özellikleri, liderlerin ilişkileri, düşünceleri, duyguları, görüşleri ve hatta diğer insanlara cevap verme şekli üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş doyumunu bir işgörenin kendi iş performansına yönelik samimi hislerini yansıtır. İş doyumunu üzerinde etkisi olan farklı faktörler arasında, tüm örgütler tarafından en vazgeçilmez ve en önemli husus olarak liderlik görülmektedir. Farklı ülkelerde yapılan farklı araştırmalarda, liderlik ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Kiarie; Maru; Cheruiyot, 2016, s.134-135).

Çalışma koşulları, işin kendisi, gözetmenlik, politika ve yönetim, ilerleme, tazminat, kişiler arası ilişkiler, saygı görme ve yetkilendirme gibi pek çok faktör işgörenlerin iş doyumunu artırabilir, ancak liderlik iş doyumunu artırmada en önemli ilişkiye sahiptir. Lider-işgören ilişkisinin kalitesi, iş doyumunu, işgörenin tatmin olmuş hissetmesi ve destek veren liderinlemesine memnun olması hususları ile yakından bağlantılıdır. İşgörenler, destekleyici olmayan ve negatif davranışları olan lider ile çalışmak zorunda olduklarında stres altına girerler. Olumsuz lider-işgören ilişkisi, performansın düşmesi, işe devamsızlık ve işten ayrılma oranının artması gibi işgören üzerinde istenmeyen etkilere sahiptir (Kiarie; Maru; Cheruiyot, 2016, s.134-135). Alanyazındaki bulgulara bakıldığında, liderlik ve yönetimin önemli olduğu görülmüştür. Kötü yönetilen bir

işletmede çalışanların iş doyumları ve performansları azalır ve hatta işten ayrılma oranları artabilir.

2.5.2.7. Rol Çatışması / Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği durumunda işgörenlerin işiyle ilgili kendisinden neler beklendiği açık ve net bir şekilde tanımlı değildir. Rol çatışması durumunda ise işgörenlerin örgüt içinde algıladıkları rolleri ile kendilerinden beklenen roller arasında uyumsuzluk bulunmaktadır. Rol belirsizliği ve rol çatışması algılaması arttıkça işgörende daha çok strese sebep olur. Bu durumda örgütte pek çok sonucun olumsuz etkilenmesine neden olabilir (Akar ve Yıldırım, 2008, s.100).

Rol stresini meydana getiren iki temel boyut rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Karmaşık örgüt yapılarına sahip işletmelerde (hastaneler ve üniversiteler gibi) çalışanların hem rol sisteminde birden fazla pozisyonda görev alması hem de birden fazla yöneticiye bağlı olması sık karşılaşılan durumlardır. Bu koşullardan dolayı işgörenin rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamasının oldukça yüksek ihtimal olduğu belirtilmektedir. Rol belirsizliği ve rol çatışması iş doyumunu doğrudan etkilemesinin yanı sıra işten kaynaklanan stresi artırarak dolaylı olarak ta etkilemektedir (Akbolat, Işık, Uğurluoğlu, 2011, s.24-30).

İş doyum ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla yapılan çalışma bulgularının çoğunluğuna göre, bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Yousef vd. çalışmalarında da iş doyum ile rol stres kaynakları arasında negatif yönlü ilişki bulmuşlardır. Bu sonuçlara göre rol stres kaynaklarının artması durumunda iş doyumunun azalması beklenir. Bu bulguyu desteklemeyen az sayıda araştırma da vardır. Örneğin, Babin ve Boles iş doyum ile rol çatışması arasında negatif yönlü ilişki bulurken, iş doyum ile rol belirsizliği arasında anlamlı bir ilişki ortaya koyamamışlardır. Hartenian vd. ise rol çatışması ile iş doyum arasında negatif ilişki; rol belirsizliği ile iş doyum arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır (Akar ve Yıldırım, 2008, s.100). Farklı bulgular olmakla birlikte, yapılan araştırma bulguları incelendiğinde, işyerinde yaşanan rol çatışması ve belirsizliğinin rol stresine dönüşmesi ve iş doyumsuzluğunu artırması beklenir.

2.5.2.8. İş Stresi

Her meslekte işgörenlerin stresli buldukları ortamlar ve koşullar olabilir. Öfkeli bir müşteri tarafından bağırılması veya zaman sınırı olan bir işi yaparken makinenin arızalanması gibi olaylar belirli mesleklerde çoğu zaman meydana gelen stresli durumlardır (Spector, 1997, s.42-43).

Bazı araştırmalara göre stres, bireyin sağlığını ve örgütsel performansını etkileyen negatif duygusal ve psikolojik durumdur. George ve Dimitrios, stresin iş doyumu üzerindeki etkisini incelemek için kamu ve özel sektör işletmeleri üzerinde araştırma yapmışlardır. Bulgulara göre performansı azaltan stres seviyesi arttıkça, işgörenlerin iş doyumunun azaldığı görülmüştür (Rukh; Choudhary; Abbasi, 2015, s.140).

Warr ve Payne İngiltere'de yetişkin işgörenler ile yaptıkları bir araştırmada, işte meydana gelen bir olaydan duygusal olarak üzüldü üzülmeyenlerini sormuşlardır. Katılımcı erkeklerin %15'inin ve kadınların %10'unun üzüldüğü görülmüştür. Bu tip durumlar sadece geçici duygusal durumları değil aynı zamanda uzun süreli iş doyumunu da etkilemektedir. İş stresinin hem fiziksel sağlık, hem de duygusal iyi-oluş üzerinde ciddi etkisi olduğu kanıtlanmıştır (Spector, 1997, s.42-43).

Tabatabaei vd., çimento sanayi çalışanlarının iş doyumunu üzerinde stresin etkisini incelemişler ve araştırma sonucu iş doyumunu ile iş stresi arasında önemli bir ilişki olduğu görülmüştür. Manzoni ve Eisner, iş stresinin polisler arasında iş doyumsuzluğuna neden olduğunu bulmuşlardır (Rukh; Choudhary; Abbasi, 2015, s.140).

İş stresi, yöneticinin bağırması veya belirli bir süreye kadar zor bir işin bitirilmesinin istenmesi gibi işyerinde meydana gelen ve işgörenin buna bir karşılık verme isteği duyduğu ancak zorlandığı bir durum veya olaydır. İş nedeniyle endişe hissi veya fiziksel baş ağrısı göstergesi gibi gerilmeler iş stresine bir yanıttır. Jex ve Beehr, bu gerilmeleri davranışsal reaksiyonlar (işten ayrılma gibi), fiziksel reaksiyonlar (hipertansiyon gibi) ve psikolojik reaksiyonlar (düş kırıklığı gibi) olarak sınıflandırmışlardır. İş memnuniyetsizliği en çok incelenen psikolojik reaksiyonlardan birisidir (Spector, 1997, s.42-43). Her meslekte iş stresinin belirli bir oranda olması normaldir. Ancak iş yerinde yüksek düzeyde meydana gelen stres iş doyumunu azaltır, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara neden olabilir.

2.5.2.9. Çalışma Programı

Çoğu insan için ortalama iş takvimi haftada 5 gün ve günde sekiz saattir. Ancak uzun vardiya saatleri, farklı gün ve zamanları gerektiren standart olmayan iş takvimleri gibi uygulamalar artmaktadır. Her geçen gün işletmeler günlük sekiz saatten daha fazla üretim yapmakta ve işgörenler daha fazla saat çalışmaktadır. Aynı zamanda, pek çok işgörene aileleri ve diğer iş dışı sorumluluklarını yerine getirmeleri için daha esnek programlar önerilmektedir. Standart olmayan dört tip iş takvimi sıralanabilir: Esnek çalışma programı, uzun çalışma vardiyaları, gece vardiyası ve yarı zamanlı çalışma (Spector, 1997, s.45-47).

Sabit çalışma programı hala çoğu örgütte uygulanmasına rağmen, artan biçimde işgörelere esnek çalışma programı düzenlemeleri teklif edilmektedir. İstedığı zaman çalışmasına izin verilen tam özgürlüğün olduğu program ve sabah işe geç gelinen süre kadar aynı gün akşam fazla çalışılan programları da içeren pek çok esnek çalışma programı çeşidi vardır. İşgörenlerin özel şahsi işlerini yapmalarına izin veren esnek çalışma programlarında devamsızlık ve işe geç kalma olaylarının daha az olduğu görülmüştür (Spector, 1997, s.45-47).

Esnek çalışma programının iş doyumu üzerindeki etkisi, farklı araştırmalarda farklı sonuçlar verebilir. Pierce, Newstrom ve Ralston esnek çalışma programındaki iş doyumunun, sabit çalışma programındaki iş doyumuna göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Ancak, araştırmadaki kısıtlar nedeniyle sonuçların değişebileceği vurgulanmıştır. Pierce ve Newstrom iki örgütü kıyaslamış ve buldukları farklılıkların başka faktörlerden olabileceğini ifade etmişlerdir. Ralston diğer araştırmalarda kullanılmayan farklı bir iş doyumu ölçeği kullanmıştır. Yaptıkları araştırma ile aynı işyerindeki esnek ve sabit zamanlı çalışanları kıyaslayan Krausz ve Freibach, çalışma programı ile iş doyumu arasında bir ilişki bulamamışlardır. Muhtemelen uzun süreli çalışan işçiler, daha esnek olmaya alıştıkları için iş doyumları çalışma programından etkilenmemektedir. Esnek çalışma programlarının bazı durumlarda iş doyumunu artırdığı bilinmesine rağmen, bu konu üzerinde daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Spector, 1997, s.45-47).

Uzun vardiyalar, günlük sekiz saatlik standart çalışma süresinden daha uzundur. Örgütler, avantajları ve dezavantajları olan 10 ve 12 saatlik vardiyaları uygulamaktadırlar. On saatlik vardiya, haftalık 40 saatlik çalışma süresinin dört günde tamamlanmasına olanak sağlar. Bir günde sekiz saatlik üç vardiya yerine, 12 saatlik iki vardiya aynı işi yapabilir. Uzun vardiyalar için en sık rastlanan sorun yorgunluktur. Ancak işgörenler daha fazla boş günleri olduğu için memnundurlar. Pierce ve Dunham 8 ve 12 saatlik çalışan polis memurlarını araştırmıştır. Daha fazla boş gün olması nedeniyle muhtemelen daha az stres yaşadıkları için 12 saatlik çalışan polislerin daha az yorgun olarak tespit edilmiş (Spector, 1997, s.45-47).

Uzun vardiyaların iş doyumu üzerindeki etkisi genellikle pozitiftir. İşgörenler daha yorgun ve bitkin hissetmelerine rağmen, genellikle uzun vardiyaları tercih ederler ve bu şekilde çalışmalarına izin verilmesi durumunda iş doyumları artar. Yorgunluk ve iş doyumu üzerine yapılan araştırma sonuçları benzerlik göstermemektedir. İşin doğası gereği, bazı mesleklerde uzun vardiyalı çalışmak farklı sonuçlar verebilir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, uzun vardiyalı çalışmanın uyku bozukluğunun yanı sıra alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi kötü alışkanlıklara yol açtığı ve bunun da iş doyumsuzluğuna ve diğer iş kısıtlarına neden olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar açısından değerlendirildiğinde, bazı meslekler için uzun vardiya şeklinde çalışmak mantıklı değildir (Spector, 1997, s.45-48).

Hastane ve emniyet müdürlüğü gibi pek çok kurum her zaman açık olmak için 24 saatlik dilimde iki veya üçlü vardiyalarla işletilmektedir. Bazı işgörenler gündüzleri, bazıları ise geceleri dönüşümlü olarak çalışırlar. Her iki vardiya kıyaslandığında, gece çalışanların bazı istenmeyen durumlara maruz kaldığı görülmektedir. Gece vardiyası ile ilgili en büyük sorun, uyuma ve uyanma döngüsünün bozulmasıdır. Vücut ısı ve kan akışındaki hormon seviyesini de içeren psikolojik olayların günlük ritmi, gün boyunca düzenli olarak meydana gelmektedir. Normalde uyulması gereken zamanda çalışılması nedeniyle oluşan bu döngülerdeki bozulmalar sağlık sorunlarına neden olabilir (Spector, 1997, s.45-48).

Gece vardiyasında çalışanlarda en sık görülen sağlık sorunu uyku düzensizliğidir. Gece vardiyasında çalışanlar, gündüz vardiyasında çalışanlara kıyasla daha çok uyku sorunları yaşarlar. Koller vd., ayrıca kısmen sindirim hormonu salgısının gece daha az

olması nedenine bağılı olarak, gece vardiyası çalışanlarının sindirim sorunu yaşama ihtimallerinin de daha çok olduğunu ileri sürmüşlerdir (Spector, 1997, s.45-48).

Barton, Folkard, Jamal ve Baba gece vardiyasında çalışmanın negatif etkisinin gecenin kendisinden daha çok vardiya değişikliğinden kaynaklanabileceğini bulmuşlardır. Her iki çalışmada da, sürekli gece çalışanlar ile vardiya değişikliği nedeniyle geçici olarak gece çalışanlar kıyaslanmıştır. Barton ve Folkard sürekli gece çalışanlarda, gece çalışmanın uyku üzerinde negatif etkisinin olmadığını bulmuşlardır. Jamal ve Baba'nın araştırmasının konumuzla alakalı en ilginç yönü, vardiya değişikliği ile iş doyumu arasındaki ilişkidir. Vardiya değişikliği nedeniyle geçici olarak gece çalışanların, sürekli gece çalışanlara kıyasla daha az iş doyumuna sahip olduğu görülmüştür. Böylece sadece gece çalışmanın kendisinin iş doyumunu etkilemediği, ancak vardiya değişikliği nedeniyle geçici olarak gündüz vardiyasından gece vardiyasına geçmenin çalışanın iş hakkındaki hislerinde ciddi bir etkiye neden olabileceği tespit edilmiştir (Spector, 1997, s.45-48).

Örgütler artan biçimde haftalık standart 40 saatlik çalışma süresinden daha az çalışacak insanları işe almaktadırlar. Bunun bazı nedenleri arasında, yarı zamanlı çalışanlara maaşa ek olarak önemli maliyet getiren sağlık sigortası gibi harcamaların yapılmamasıdır (Spector, 1997, s.49).

Yarı zamanlı çalışanların aynı işi yaptıklarında bile aynı getirileri almadıkları için, tam zamanlı çalışanlara göre daha az iş doyumuna sahip oldukları zannedilebilir. Ancak ilginçtir ki, bu yargı her zaman geçerli değildir. Eberhardt ve Shani yarı zamanlı ve tam zamanlı kadın ve erkek hastane çalışanlarının iş doyumunu kıyaslamışlardır. Bu araştırmaya göre, yarı zamanlı çalışanlar tam zamanlı çalışanlardan daha çok iş doyumuna sahiptirler. Jackofsky ve Peters benzer bir araştırmada, perakende satış firmasında yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre daha çok iş doyumuna sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Bu iki araştırmaya göre, yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre daha çok iş doyumuna sahip oldukları söylene bile, bu durum diğer araştırmalarda farklıdır. Barling ve Gallagher yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanların genel iş doyumlarının büyük ölçüde aynı olduğunu, ancak yarı zamanlı çalışanların ödül konusunda daha az memnun olduğunu ve iş arkadaşları ve yönetim gibi sosyal yönlerde ise daha çok memnun olduklarını ileri sürmüşlerdir. Feldman iş

doyumunun nedenlerini belirlemenin yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanlar açısından farklı olabileceğini ifade etmiştir. Örneğin, pek çok yarı-zamanlı çalışan, işlerinin geçici olduğunu düşünen öğrencilerdir. Çatışmaları azaltmada takvim esnekliği diğer kar ve ödüllerden daha önemli olabilir. Maalesef, yarı-zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlardan ne oranda ayrıldıklarını anlayabilmek için yapılan araştırma sayısı yetersizdir (Spector, 1997, s.49). İşgörenin mesleki ve özel yaşamındaki ihtiyaçları nedeniyle çalışmak istediği işyerinde çalışma programı farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle kendi ihtiyaçlarına uygun programın uygulandığı işyerinde çalışan kişilerin iş doyumunun yüksek olması beklenir.

Bu bölümde iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler incelenmiştir. Bundan sonraki bölümde ise iş doyumunun sonuçları açıklanacaktır.

2.6. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunun bireyler açısından önemine bakıldığında öncelikli olarak insanların kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemelerinden kaynaklandığı görülmektedir. İş doyumunu elde eden bireyler psikolojik olgunluğa erişirken, iş doyumsuzluğu olan bireyler ise hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Yetersiz iş doyumunu moralin bozulmasına, işten duygusal olarak uzaklaşmaya, verimliliğin düşmesine ve sonuç olarak sağlıksız bir topluma neden olur. İş doyumunu, işgörenlerin işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi bakımından işletme yöneticileri için önemlidir, çünkü yetersiz iş doyumunun doğrudan sebep olduğu sonuçlar; işten ayrılma eğilimi, devamsızlık, performans düşüklüğü, fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar sonucunda, işgörenlerin yüksek iş doyumuna sahip olmasının özgüveni, morali, iş performansı ve verimliliği artırdığı; hastalıkları, stresi, gerginlikleri, kaygıları, memnuniyetsizlikleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma oranını azalttığı bulunmuştur (Güner; Çiçek; Can, 2014, s.61).

İş doyumsuzluğu hem işgörene hem de örgüt için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. İş doyumsuzluğu birden ortaya çıkabilen gizli grevlere, iş yavaşlatma eylemlerine, disiplinsizliklerin artmasına ve örgütsel sorunların çoğalmasına neden olabilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar genellikle işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve çalışma performansı üzerinde iş doyumunun önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

İş doyumsuzluğunun işgörenler üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler arasında işe devamsızlık, işten ayrılma, yabancılaşma, psikofizyolojik ve psikosomatik rahatsızlıklar, zarar verici davranışlarda bulunma sayılabilir. Bu sonuçların tamamı bireyleri ve örgütleri derinden etkileyebildiği için, iş doyumu ve doyumsuzluğu konusuna gereken önem verilmeli, takip edilmeli ve tespit edilen sorunların giderilmesi için çaba gösterilmelidir (Şencan; Yeğenoğlu; Aydın, 2013, s.106).

İş doyumunun sonuçları; motivasyon, işten ayrılma, işe devamsızlık, iş kazaları, sağlık problemleri ve yabancılaşma, örgütsel bağlılık, verimlilik ve performansın artması başlıkları altında incelenecektir.

2.6.1. Motivasyon

İş doyumu ve motivasyon birbiri ile ilişkili kavramlardır ve birbirlerine çok benzemelerine rağmen aynı anlama gelmezler. Motivasyonla ilgili pek çok teori iş doyumunu açıklamaya yöneliktir (Chirchir, 2016, s.152).

İşgören motivasyonunu artırmak için daha fazla imkanlar sunulması ve ödül mekanizmalarının daha sıklıkla kullanılması işgörenlerin iş doyumunun artırılması açısından son derece önemlidir (Mete ve Karahan, 2014, s.20). Örgüt çalışanlarının işlerinde istekli ve motivasyonu yüksek bir şekilde çalışmaları ile işletmelerin en önemli amaçlarından biri olan verimliliğin artması ve istenilen seviyeye gelmesi mümkündür. İşgörenleri istekli bir şekilde çalışmaya teşvik etmede ise kullanılacak olan motivasyon araçları son derece önemli bir fonksiyona sahip olabilmektedir. Bu araçlar uygun kullanıldığında işgörenlerin iş doyumu seviyelerini artıracak etkiye sahip oldukları için bu durumun sonucu işletmenin verimliliğine ve etkinliğine doğrudan yardım edebilmektedir (Ağırbaş; Çelik; Büyükkayıkçı, 2005, s.348).

İş doyumuna sahip olmak bireylerin iş yaşamlarının yanı sıra özel yaşamlarında da daha mutlu olmasına ve yüksek motivasyona sahip olmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra verimliliği ve işinde olan etkinliği artmaktadır. İşgörenlerin moral motivasyonunun yüksek seviyede olması bireyler ve örgüt düzeni üzerinde aşağıdaki etkileri oluşturmaktadır (Akıtcı ve Öztürk, 2016, s.672):

- İşgörenler, yaptıkları işi canlılık ve coşkuyla yerine getirir.
- İşgörenler çalışmaya daha istekli olur.

- Çalıştığı işyerinin ve yöneticinin zor gününde daha çok çaba sarfeder.
- İşyerinin vizyonunu benimseyip kolaylıkla uyum sağladığı için örgüt disiplini daha kolay sağlanmış olur.
- Örgütün varmayı planladığı yere varabilmesi amacıyla gönüllü hareket eder.
- İşgörenler işverene ve örgüte karşı bağlılık hissi duyarlar.

Alanyazındaki bulgulara bakıldığında, iş doyumu ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülebilir.

2.6.2. İşten Ayrılma

İş doyumu ile işe devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli güçlü olmasa da negatif bir ilişki olduğu pek çok çalışma tarafından ileri sürmüştür. İşten ayrılma davranışı, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırabilen veya azaltabilen iş doyumu düzeyi ile yakından ilişkilidir. Bu davranış biçimi, işgörenlerin işlerinden yeterince memnuniyet duymamaları durumunda başvurabilecekleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir. Leavitt iş doyumunu etkilemesi muhtemel diğer faktörlerin değişmediği bir ortamda iş doyumu ve işgücü devir oranı arasında negatif bir ilişki olacağını ifade etmiştir. Hellman iş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve istikrarlı negatif bir ilişki bulmuştur. İşten ayrılma niyeti iş doyumu ve iş güvenliği ile negatif ilişkili iken eğitim seviyesi ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Currall vd. ödemedi duyulan tatminin performans ile pozitif ilişkili olduğunu ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Kennedy de, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasında önemli ve negatif bir ilişki bulmuştur. Davis tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırma da, genel iş doyumu ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü negatif bir ilişki olduğu görülmüştür (Yücel ve Demirel, 2013, s.164-165).

Yapılan araştırma bulgularına göre, yüksek iş tatminine sahip olmak işgörenlerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini artırırken, hastalıkları, iş stresini, gerginlikleri, endişeleri, şikayetleri, iş devamsızlıklarını ve işgücü devir hızı oranını azalttığı tespit edilmiştir (Güner; Çiçek; Can, 2014, s.61).

İşgörenlerin iş doyumu hem işgörenler için hem de işverenler için önemlidir. İşten tatmin olmayan işgören tüm üretim üzerinde etkiye sahip olabilecek negatif bir özellik

taşıyabilir. Her bir işgören, iş doyumuna sahip olmak için farklı motive edici faktörlere ihtiyaç duyabilir. Eğer işveren işgörenin ihtiyaç ve taleplerini karşılamazsa, iş doyumsuzluğu düşük performans, yüksek işe devamsızlık, artan iş kazası, karar almada zayıflık, korumacı davranış, düşmanlık, yaratıcılığın azalması ve işten ayrılmaya neden olabilir (Rajput; Mahajan; Agarwal, 2017, s.37-38).

İşgörenin bağlılığı ve işten memnun olması örgüte yapılan yatırımların karşılığını alabilmesine bağlıdır; karşılık alamadığını düşünen işgören işten ayrılmak isteyecektir. Yapılan yatırımın büyüklüğü işten ayrılma niyetini azaltıcı etki yapar. İşgörenin işinden doyum sağlaması, alternatif iş imkanlarının azlığı ve örgütsel ödüller işten ayrılmayı engeller. Ancak, bağlılığın düşük olması durumunda alternatif iş imkanları da çoksa, işgören için işten ayrılmak kolaylaşır (Ata, 2010:42). İş doyumsuzluğu düzeyinin yükselmesi durumu iş performansının azalması, işe devamsızlık ve iş kazalarının artması gibi olumsuz çıktılar sonrası en son aşamada ise işten ayrılma ile sonuçlanabilmektedir.

2.6.3. İşe Devamsızlık

Miner yaptığı çalışmada, işgörenlerin işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanamadığı algısına sahip olduklarında iş doyumsuzluğunun ortaya çıktığını, bunun da işgörenlerin verimliliğini olumsuz etkilediğini, işe bağlılığı azalttığını ve isteğe bağlı işgücü devrine neden olabildiğini ifade etmiştir (Mete ve Karahan, 2014, s.19).

İşinden tatmin olmayan işgörenler işletmeye katkı sağlamayan meşgul gibi görünmek için ortada dolaşmak, iş olmadığında telefon veya bilgisayarı kullanmak, alkol veya uyuşturucu kullanmak gibi davranışları sergileyebilirler (Bradley ve Roberts, 2004, s.38). İş doyumsuzluğu oluştuğunda, işgören yaptığı işten hoşlanma duygusunu kaybeder, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu hisseder (Şencan; Yeğenoğlu; Aydın, 2013, s.106).

İş doyumunun yetersiz olması durumunda, personel devir hızını yükselmesi, işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimini artması gibi olumsuz etkilere neden olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, çalışma saatlerinin uzun olması hem işgören verimini hem de işe motivasyonu ve işten alınan doyumunu düşürmektedir. Aynı şekilde yapılan işin zor veya monoton olması da işten alınan doyum seviyesini düşürmekte, bu da bireylerde iş

stresine neden olarak işe devamsızlığı artırmaktadır. Büyük gruplarda, kişinin kendini gruba tanıtması ve kişiliğini kabul ettirmesi daha zor olduğu için grup içinde önem verilmedikleri düşüncesine kapılarak doyumsuzluk hissetmekte, işyerine ve çalışma grubuna bağlılıkları azaldığından işe devamsızlıkları da artmaktadır. Bu tip kişiler işyeri doyumsuzluğu sebebiyle çeşitli gerekçeler üreterek işe gelmemekte, daha iyi iş fırsatı bulmaları durumunda da işten ayrılmaktadırlar (Bacak ve Yiğit, 2010, s.29-43).

İş doyumsuzluğu işe devamsızlık ile ilişkili olduğu için işletmenin başarısı için çok önemlidir (Kiarie; Maru; Cheruiyot, 2016, s.137). İşveren işgörenin istek ve ihtiyaçlarını karşılamazsa, bunun neden olacağı iş doyumsuzluğu iş performansının düşmesi ve yüksek devamsızlık olarak sonuç verebilir (Rajput; Mahajan; Agarwal, 2017, s.37-38). Yüksek iş doyumuna sahip işgörenler, genellikle daha az işe devamsızlık davranışı sergilerler (Shrivastava ve Pooja Purang, 2009, s.65).

İşgörenin iş doyumsuzluğu hissetmesi işyerine geç gelme, devamsızlık ve performans düşüklüğü gibi sonuçları doğurmaktadır. Bu bağlamda, bir işgörenin işinden tatmin duyması işyerini pozitif yönde etkilerken, memnun olmaması ise işyerine yönelik negatif etkiler meydana getirebilmektedir (Eğinli, 2009, s.36). Yapılan araştırma sonuçlarına göre iş doyumsuzluğunun işe devamsızlığa neden olduğu tespit edilmiştir.

2.6.4. İş Kazaları

İşgörenlerin kendilerini işyerinde rahat hissetmemesi, stres altında çalışması, sosyal faaliyetlerin yetersiz olması gibi faktörler işgörenlerin moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemesinin yanı sıra işyerindeki iş kazalarının artmasına da neden olabilmektedir. Bu bağlamda iş doyumunun ve buna paralel olarak ta verimliliğin artırılması için, işgörenlerin sosyo-ekonomik durumlarının iyileştirilmesi gerekmektedir (Özçifçi; Uysal; Kurt, 2005, s.192).

Saiyadain'e göre, işgörenlerin yüksek iş doyumuna sahip olması, daha az iş kazası olmasına neden olur. İşe yönelik daha elverişli ve istenen bir ortam işgöreni pozitif yönde etkiler ve kendisini veya başkasının yaralanmasına neden olacak beklenmeyen, yanlış veya kontrolsüz bir duruma girme ihtimalini azaltır (Rajput; Mahajan; Agarwal, 2017, s.37-38).

İş doyumsuzluğunun sonuçları değerlendirildiğinde işgörenlerin, işe gitmede isteksizlik duymaları, yetersizlik duygusu, iş birliği sağlayamama, işte hata yapma ve isabetsiz karar verme gibi nitelik ve nicelik düşmesine yol açabildiği bilinmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında iş doyumsuzluğu ile örgüt içi çatışmalar ve iş kazaları gibi olumsuz kavramlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Mete ve Karahan, 2014, s.20). Yapılan incelemeler sonucu, iş doyumsuzluğunun çalışanın karar verme sürecini olumsuz etkilediği, konsantrasyonunu düşürdüğü ve böylece iş kazalarına neden olduğu bulunmuştur.

2.6.5. Sağlık Problemleri

İşgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik duygularının da bir belirtisi olarak iş tatmin derecesi, beklentilerle tecrübe edilen arasındaki olumlu veya olumsuz fark olarak tanımlanmıştır. Beklentilerin karşılanmadığı işyerinde, işgörenlerin sağlık durumlarının olumsuz etkilendiği, iş doyumunu düşük olan işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) ortaya çıktığı ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. İş doyumunu işgörenlerin fiziksel sağlıkları için olduğu kadar, psikolojik sağlıkları için de oldukça önemlidir. İşgörenlerin morallerinin yüksek olması onların fiziksel sağlıklarını da etkilemektedir. İşinden sürekli tatminsiz olan işgörenler, çok uzun bir süre bu şekilde çalışamaz, hastalık, izin veya rapor gibi nedenlere sığınarak iş ortamından uzaklaşmanın yanı sıra bilerek ve isteyerek kuruma zarar verme eğilimi de gösterebilirler (Mete ve Karahan, 2014, s.17-21).

İşten doyumsuzluk ile stres, çatışma, sıkıntı, koroner hastalıklar ve psikosomatik rahatsızlıklar arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş doyumunu yetersiz olan ve yabancılaşma duygusu yaşayan işgörenlerin mide, kalp rahatsızlıkları, kas ve sinir hastalıkları, pek çok kalıcı ruhsal ve bedensel rahatsızlıklar, dikkat bozuklukları ve nefes darlığı gibi çeşitli rahatsızlıklara maruz kaldıkları bulgularla ortaya konulmuştur (Turan ve Parsak, 2011, s.1-16).

İş doyumunun yetersiz olması hem işgörenler hem de işletmeler bakımından önemli sorunlara neden olabilir. İş doyumunu seviyesindeki düşüşler bireyin kendi hayatında yaşamış olduğu olumsuz olaylarla, karşılaşılan gündelik sorunlarla ve kişilikten

kaynaklanan özelliklerle de birleştğinde huzursuzluk, stres, hiddet, anksiyete bozukluğu, depresyon, yorgunluk gibi kişisel psikolojik durumların ve bazı fizyolojik sorunların artmasına neden olabilmektedir. Bu sorunlar iş yaşamında psikolojik olarak geri çekilme (iş zamanında çeşitli hayaller kurma vb.), fiziksel olarak geri çekilme (izinsiz dışarı çıkmalar, işten erken ayrılmalar-geç gelmeler, çok sık rapor alma vb.), verimde düşme, işe kendini vermede azalma, hatalarda ve iş kazalarında artış, hoşgörünün azalması, duyarsızlıklar, kişiler arası ilişkilerde çatışmalar hatta saldırganlık davranışları şeklinde yansıyarak kendini gösterebilmektedir. İş doyumu yüksek işgörene bakıldığında ise daha sağlıklı olduğu ve yaşam süresinin daha uzun olduğu görülmektedir (İzci; Örüçü; Süren, 2015, s.158).

İşinden tatmin olmayan işgören, bu sorunu görmezden geldiğinde işlerin daha kötüye gidişini pasif bir şekilde izlemiş olur. İşgören bu sorunu dile getirip çözüm aradığında olumlu yönde davranmış olmakta, işten ayrılmak istediğinde ise olumsuz yönde davranmış olmaktadır. İşten doyum alınamadığında işgörende endişe meydana gelmekte ve bu endişenin yoğun ve sürekli olması durumunda ise ruh sağlığı olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Şencan; Yeğenoğlu; Aydın, 2013, s.106). Alanyazındaki bulgulara göre, iş doyumsuzluğunun işgörenin fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu ileri sürülebilir.

2.6.6. Yabancılaşma

Yapılan araştırmada, iş doyumsuzluğu ve yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İşe yabancılaşan işgörenler işini yaşamının bir parçası olarak görmediği, kendini örgütün bir üyesi olarak kabul etmediği ve hatta kendi özüne yabancılaşarak özdeşleşmenin tersine kendini geri çektiği ileri sürülmüştür (Mete ve Karahan, 2014, s.19). İşgörenlerin işlerinden yeterince tatmin elde edememeleri durumunda stres ve yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir (Karakuş ve Yardım, 2014, s.22).

Yapılan araştırma sonucu, iş doyumu ile yabancılaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle iş doyumu arttıkça yabancılaşmanın azalacağı, iş doyumu azaldıkça da yabancılaşmanın artacağı denilebilir. Alanyazın taraması yapıldığında da hem kuramsal hem ampirik çalışmaların bu bulguları desteklediği

görülmektedir. İş doyumu ve yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olması hem iş doyumsuzluğu hem de yabancılaşmaya etki eden faktörlerin benzer olması; iş doyumsuzluğu sonucundaki durumlar ile yabancılaşma sonucundaki durumların benzer olması aralarındaki ilişkiyi açıklar özelliğindedir (Turan ve Parsak, 2011, s.1-16).

Yeteneklerini kullanması için uygun ortam ve olanaklar sağlanmayan ve bu nedenle örgütü için önemli bir iş yapmadığını düşünün işgörenlerin işten doyum elde etmeleri de imkansız olmaktadır. İşgören iş doyumu elde edilemediğinde, fiziksel ve ruhsal açıdan istenmeyen durumlarla karşılaşabilmektedir. Bireyin maruz kaldığı bu olumsuzluklar onun işinden soğumasına, işine yabancılaşmasına, devamsızlığın artmasına, hatta işten ayrılma niyetine neden olabilmektedir. Yapılan başka araştırmalarda da iş doyumsuzluğu ile yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Turan ve Parsak, 2011, s.1-16).

İş doyumsuzluğunu etkileyen faktörler ile yabancılaşmayı etkileyen faktörler arasında pek çok benzerlik söz konusudur. Örgüt içi ilişkiler, yönetim, hiyerarşi, bürokrasi, çalışma şartları, liderlik tarzı, denetim, işgörenin yönetimde söz hakkı olması ve yükselme imkanı gibi pek çok faktörden dolayı işgören iş doyumsuzluğu ve yabancılaşma hissetmektedir. İşinden memnun olmayan birey yaptığı işe yabancılaşarak mutsuzluğa sürüklenmekte; bu mutsuzluk bireyin yalnızca çalışma hayatı ile sınırlı kalmayarak yaşamının her alanına etkide bulunmakta ve bireyi kuşatma altına alabilmektedir (Turan ve Parsak, 2011, s.1-16). İşinden memnun olmayan işgören zamanla işinden soğumakta, kendini işyerinden soyutlamakta ve böylece işe yabancılaşarak mutsuz olabilmektedir.

2.6.7. Örgütsel Bağlılık

İş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarda iş doyumunun örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu iki değişken arasında genellikle istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İşinden tatmin olan bir işgörenin örgütsel bağlılığının da yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Jenkins ve Thomlinson tarafından yapılan araştırmada ise duygusal bağlılık ve iş doyumu arasında pozitif, devam bağlılığı ve iş doyumu arasında negatif yönlü ilişki olduğu ileri sürülmüşlerdir (Akar ve Yıldırım, 2008, s.101).

Ankara Üniversitesi'nde görevli akademik olmayan 359 idari personel ile yapılan araştırma sonucu, örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu bulguya göre, işgörenin iş doyumu düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de doğru orantılı olarak artmaktadır (Yaramış ve Çinkır, 2014, s.56).

Yine başka bir araştırmada 300 kişi ile yapılan anket sonucu, örgütsel bağlılığı artırmada iş doyumunun önemli bir faktör olduğu görülmüştür (Hsiao ve Chen, 2012, s.175-176). İşgörenlerin iş doyumunun yeterli seviyede olması durumunda, verimlilik ve örgüte bağlılığın artması, işgücü devir oranı ve işe devamsızlıkların düşmesi gibi örgütler istenen sonuçlar elde edilebilmektedir (Güner; Çiçek; Can, 2014, s.61).

Ancak yapılan her araştırmada iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki aynı bulunmamakta, birbirinden farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bazı araştırmalarda iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında belirgin bir ilişki bulunamazken, başka araştırmalarda iş doyumunun örgütsel bağlılığın belirgin belirleyicisi olduğu bulunmuştur. Bazı araştırmacılar, işgörenlerin iş doyumunun işe hemen duygusal reaksiyon olarak yansıyabildiğini, ancak bireyin örgüte bağlılığının yavaşça oluştuğunu savunmuşlardır. İşgörenin örgütüne bağlılığı, zaman içerisinde örgütün değerlerini benimsemesi, kendi isteklerinin orada karşılandığını ve geleceğinin orada olduğunu görmesi ile oluşur. Bu nedenle iş doyumu örgütsel bağlılığın belirleyici bir faktörü olarak görülür. İş doyumu seviyesi yüksek olan işgörenlerin çalıştığı örgüte daha bağlı olduğu kabul edilir (İzci; Örüçü; Süren, 2015, s.159). Farklı bulgular olmakla birlikte yapılan araştırma sonuçlarına göre, işinden memnun olan çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu ileri sürülebilir.

2.6.8. Verimlilik

İnsan, her türlü mal ve hizmet üretimi için vazgeçilemez önemli bir unsurdur ve işletmelerin en önemli amaçlarından biri olan verimliliğin en etkili düzeye çıkarılması ise örgütteki işgörenlerin işlerinde istekli ve motive olmuş bir şekilde çalışmalarını ile mümkündür. İşgörenleri istekli bir şekilde çalışmaya teşvik etmede ise kullanılacak olan motivasyon araçları son derece önemli bir fonksiyona sahip olabilmektedir. Çünkü bu araçlar yerinde kullanılırsa işgörenlerin yaptıkları işten memnun olma düzeyleri artar ve

böylece çalışma verimliliği de bu durumdan pozitif olarak etkilenir (Ağırbaş; Çelik; Büyükkayıkçı, 2005, s.347-348).

İşgörenin işi ve işyeri hakkında olumlu düşünmesi ve bunu davranışları ile göstermesi iş doyumunu seviyesinin artmasına, iş doyumunu seviyesinin artması da işyerindeki performansın ve iş verimliliğinin artmasına neden olmaktadır. Başka bir ifade ile, kişinin çalıştığı örgütte üstlendiği işten tatmin olma derecesi işini daha iyi yapması için bir belirleyici bir faktör olmaktadır. Bunun aksi bir durumda, yani işgörenin işe ve işyerine karşı olumsuz düşünmesi ve bunu davranışları sergilemesi durumunda ise mutsuzluk ve iş tatminsizliği meydana gelecektir. Mutsuz ve işinden memnun olmayan bir işgören, genellikle o işyerinde bulunmaktan ve sorumluluğunu üstlendiği işten hoşlanmamakta ve bu nedenle de mümkün olduğu kadarıyla işle ilgili beklentilerden kaçmak istemektedir. Kaçmak isteme duygusu bazen işe geç gelme ve devamsızlık, bazen işyerinde sorun meydana getirme ve bazen ise işyerinden ayrılma davranışları ile sonuçlanabilmektedir. Her işgörenin işyeri için bir değer olmasının yanında aynı zamanda bir maliyeti de vardır. İşgörenlerin psikolojik dünyasında ön görülemeyen ölçülerde bu gibi değişimlerin olması, işte verimsizliğe neden olabilmektedir (Eğinli, 2009, s.49-51).

İş doyumunun işgörenin üretkenliğini, devamsızlığını ve işten ayrılmasını etkilediği düşünüldüğünde, örgütün tüm verimliliği üzerinde etkisi olduğu görülür (Rajput; Mahajan; Agarwal, 2017, s.37-38). İş doyumsuzluğunun örgüt boyutundaki yansımaları değerlendirildiğinde işgörenlerin, işe gitmede isteksizlik duymaları, işten ayrılma, yetersizlik hissi, iş birliği kuramama, yapılan işin hatalı olması, işten uzak durma isteği, yanlış kararlar verme gibi nitelik ve nicelik düşmesine yol açabildiği, aynı zamanda iş doyumunu ile işten ayrılma niyeti ve iş verimliliği arasında bir ilişkinin var olduğu görülmüştür (Mete ve Karahan, 2014, s.20). Bu bölümde iş doyumunun sonuçları incelenmiş olup, bundan sonraki bölümde iş doyumunu artırma konusu açıklanacaktır.

2.7. İş Doyumunun Artırılması

İşgörenlerin kurumsal aidiyet duygusu düzeyini artırmaya yönelik olarak; işgörenlerin karar sürecine katılımı, çalışma ortamının kalitesinin artırılması, sağlık ve sosyal dayanışma imkanlarının artırılması, sürekli eğitimle işgörenlerin bilgi eksikliklerinin

giderilmesi, iç ve dış müşteri odaklılığına daha da önem verilmesi, çalışma ortamı başta olmak üzere iç müşteri memnuniyetsizliği meydana getirebilecek tüm süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Mete ve Karahan, 2014, s.29).

İşletme sahipleri ve yöneticileri işgörenlerin iş doyumu seviyesini artırmak amacıyla, maaş, ödül, fiziki ortam ve sosyal güvenlik konularında beklentileri karşılamaya çalışabilir, işgörelere kendilerini ifade edebilecekleri, kendilerini daha güçlü hissedebilecekleri ve değerli olduklarının hissettirildiği bir ortam oluşturabilir ve böylece işgörelerin maddi ve manevi faktörler kapsamında işlerinden memnun olmalarını sağlayabilir. İşgörelerin de bu iyileştirme çabalarına karşılık yönetici ve dolayısıyla işletmesi için ellerinden gelenin fazlasını yapması ve o işletmede çalışmaya devam etmesi beklenen bir durumdur (Yücel ve Demirel, 2013, s.172).

İşgörel motivasyonunu önemli ölçüde etkileyen maddi ve maddi olmayan koşullar noktasında işletmelerin işgörelere daha fazla imkanlar sunması, prim ve terfi gibi maddi ve takdir edilme gibi maddi olmayan ödül mekanizmalarını daha da sıklıkla kullanması işgörelerin iş doyumunun artırılması açısından son derece önemlidir (Mete ve Karahan, 2014, s.29).

İşgörelerin iş doyumu açısından, yöneticilerin davranışlarının ast ve üst arasındaki iletişimi uyumlu hale getirmesi ve pozitif çalışma ortamlarının geliştirilmesi, işletmelerde istihdam edilen işgörelerin performansını daha da artıracak, dolayısıyla da genel işletme performansının yükselmesine doğrudan etki edebilecektir (Mete ve Karahan, 2014, s.29).

Bu bölümde iş doyumu kavramı detaylı olarak incelenmiş olup, aşağıda sunulan üçüncü bölümde ise psikolojik sermaye kavramı detaylı olarak açıklanacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI

Bu bölümde psikolojik sermaye kavramı, alt boyutları, diğer sermaye türleri, psikolojik sermayeyi etkileyen faktörler ve sonuçları incelenecektir.

3.1. Psikoloji Kavramı

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

Psikoloji disiplini, kişilerin görülebilen davranışlarını ve bu davranışların çevredeki dış olaylarla insan organizmasının içinde yaşanan ve görülemeyen fiziksel ve zihinsel süreçlerle olan ilişkisini sistemli bir şekilde inceleyerek açıklamaya çalışır. Psikoloji, bireysel davranışı kişinin doğası ile bağlantı kurarak açıklamaya ve önceden fikir yürütmeye çalıştığı için kişisel farklılıklar (zeka, tutum, kişilik) ve süreçler (algılama, güdülenme) üzerinde durmaktadır. İnsan davranışlarını ve zihinsel faaliyetlerini anlamak amacıyla beş duyuyu, anlamayı, öğrenmeyi ve algı mekanizmalarını inceler. Ayrıca insanın kızgınlık, korku gibi güçlü duygularını, dürtü ve güdülerini, ihtiraslarını, normal olmayan davranışlarını, huzursuzluklarını, çelişkilerini ve insanın kişiliğini inceler. İnsanın gelişim süreçlerini (bebeklik, çocukluk, yetişkinlik ve olgunluk dönemlerini) inceleyerek insanın toplum içindeki davranışlarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini ele alır (Aytaç, 2000, s.1-4). İnsan davranışları ve zihinsel süreçleri ile

birlikte bunların altında yatan nedenleri inceleyen ve araştıran psikoloji kavramından sonra, pozitif psikoloji kavramı aşağıda açıklanacaktır.

3.2. Pozitif Psikoloji Kavramı

Pozitif psikoloji, bireyin zayıf ve aksayan yönlerini iyileştirmekten daha çok güçlü yönlerini ve bunları nasıl geliştireceği ve sağlamlaştıracağını inceler. Pozitif psikoloji pozitivizmi bulduğunu iddia etmeyen, daha çok insanlar için neyin doğru olduğunu ve nasıl bunu sürdüreceklerini anlama ve geliştirme üzerine dengeli bir inceleme niyetidir (Luthans; Norman; Avolio vd., 2008, s.220).

Pozitif psikoloji kavramı, birey işleyişinin ve davranışlarının patolojik ve negatif yönleri ile meşgul olan psikolojiye bir tepki olarak ortaya atılmıştır. Seligman liderliğinde EdDiener, Peterson ve Snyder gibi kendini araştırmaya adanmış pozitif psikologlardan meydana gelen bir grup, pozitif psikolojinin amacının insanlarda neyin yanlış olduğunu değil, neyin doğru olduğunu öne çıkarmak, zayıf yönlerin yerine güçlü yönlerle odaklanmak, zayıflığın/kırılganlığın aksine dayanıklılık, sağlıklı, refah, patolojinin tedavi edilmesinin aksine hayatın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile uğraşmak olduğunu ifade etmiştir (Özen Kutanis ve Yıldız, 2014, s.136).

Pozitif psikoloji yaklaşımı konusunda yapılan çalışmaların gelişmesiyle birlikte örgütsel davranış esaslarına pozitif bir bakış açısıyla bakmanın önemli olduğuna ilişkin çalışmalar başlamıştır. Bu kapsamda, modern iş ortamında örgütlerin performansını ve etkinliğini artırabilmek için insan faktörünün güçlü yönlerini ve psikolojik kapasitesinin kullanılabilmesini öngören pozitif örgütsel davranış kavramı ortaya atılmıştır. Luthans, psikolojik örgütsel davranışı "Bugünün çalışma alanlarında performansın gelişimi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve efektif bir şekilde yönetilebilen insan kaynakları gücü ve psikolojik kapasiteleri üzerine yapılan çalışma ve uygulamalar bütünüdür." şeklinde tanımlamıştır (Erdem, 2014:100). Görüldüğü üzere pozitif psikoloji kavramı üzerine yapılan araştırmalarla çalışanların bu özellikleri kullanılarak örgütün elde ettiği faydanın artırılmasına yönelik olacak şekilde incelemelere başlanmıştır.

3.3. Psikolojik Sermaye Kavramı

Pozitif psikoloji konusu yeni bir yaklaşım olmasına rağmen, yapılan araştırmaların hızla

arttığı; özyeterlilik, iyimserlik, umut, öznel iyi oluş, psikolojik sağlamlık, güçlü karakter özellikleri, baş etme becerileri, yaşam doyumu, aidiyet, kişiler arası ilişkiler, özgüven ve benzeri kavramlara araştırmalarda yer verilmektedir. Ayrıca, pozitif psikoloji kapsamında psikolojik iyi olma, biliş ötesi, otantiklik, proaktivite, kararlılık, affedicilik, başarı yönelimleri, minnettarlık, tevazu ve duyarlılık ve benzeri kavramlar çeşitli kaynaklarda yer almaktadır (Özen Kutanis ve Yıldız, 2014, s.137).

Psikolojik sermaye kısaca, "bir bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu" olarak ifade edilebilir (Süral Özer; Topaloğlu; Timurcanday Özmen, 2013, s.438). Psikolojik sermaye, psikolojik sorunlardan daha çok birey ve örgütlerin daha mutlu yaşamasını sağlayan dayanıklılık ve iyimserlik gibi konulara yoğunlaşır. Genel psikoloji okulları, kişisel endişe, düşük özgüven, değişik psikolojik sorunların ve mental hastalıkların teşhisi ve tedavisi ile ilgilenir. Geleneksel psikoloji okulları iyimserlikten, pozitif örgütsel yapılardan, pozitif kişilik ve duygulardan kaynaklanan bireysel gücün sağlamlaştırılmasını nadiren inceler. Seligman ve Csikszent-Mihalyi psikolojik sermaye kavramının, hastalıklara karşı bireyin psikolojik sağlığıyla ilgilenen bir disiplin olan pozitif psikolojiden geldiğini savunmuşlardır (Wu, 2015, s.36).

Psikolojik sermaye kavramı, insan kaynaklarının anlaşılabilmesi ve yönetilebilmesi hususunda, farklı bir perspektiften bakmayı sağlamıştır. Psikolojik sermayenin bu yeni bakış açısını diğer yaklaşımlardan farklı olmasını sağlayan öne çıkmış bazı özellikler aşağıda açıklanmıştır (Polatçı, 2014, s.116):

- Psikolojik sermaye pozitifdir.
- Psikolojik sermaye ölçülebilirdir.
- Psikolojik sermaye eşsizdir.
- Psikolojik sermaye, sosyal sermayeden daha çok şeyi anlatmaktadır.
- Psikolojik sermaye durum temelli olduğu için geliştirilebilirdir.
- Psikolojik sermaye, insani sermayeden daha çok şeyi anlatmaktadır.
- Psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde etkisi vardır.
- Psikolojik sermaye teori ve araştırma tabanlıdır.

Günlük yüzeysel konuşma dilinde umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlilik kavramları çok benzer algılanmakta ve birbiri yerine kullanılabilmektedir. Ancak,

pozitif psikoloji alanında bu pozitif konular açık bir şekilde ayrılmıştır. Ampirik çalışmalar bu kavramlar arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir (Luthans; Norman; Avolio vd., 2008, s.223).

Pozitif sermaye kavramını da beraberinde getirmiş olan pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, pozitif psikolojinin örgüt yaşamındaki görüntüsü olarak adlandırılabilir. Psikolojik sermayenin gelişmesini devam ettirmesi, bireysel ve örgütsel seviyede pozitif çıktılarla ilişkili olması nedenleriyle, pek çok teori ve çalışma tarafından önemsenmektedir. Psikolojik sermaye, kim olmaktan daha ziyade, en iyi olma ve gelecekte ne olunacağını ile ilgilenir (Erkmen ve Esen, 2013, s.23-24).

Ana unsur olarak genellikle pozitif psikolojik faktörler içeren psikolojik sermaye, rekabet avantajının elde edilmesinde sosyal sermaye (Kimi tanıyorsun?) ve insan sermayesi (Ne biliyorsun?) kavramlarının dışına çıkarak “Sen kimsin?” sorusunu soran pozitif örgütsel davranış kriterlerinden birisi olarak nitelenebilir. Psikolojik sermayeye ait temel özellikler aşağıda sıralandığı gibi tanımlanabilir (Çetin ve Varoğlu, 2015, s.106):

- Pozitif bakış ve insanın güçlü yönlerine 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 ve uygulanabilir bir yapı barındırması,
- Sosyal sermaye ve insan sermayesinin ötesine geçmesidir.

Genel pozitifliğin potansiyel faydaları eski Yunan felsefesi zamanından beri açıkça bilinmesine rağmen, negatif ve işlevsiz bir dengeden daha çok yeniden yapılanmaya yardım etmede insanlar için neyin doğru ve neyin yanlış olduğuna dikkat çekmek için pozitif psikolojide adlandırılmakta ve örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki pozitif psikolojik kaynakların küçümsenmesinin yeniden değerlendirilmesi için çaba gösterilmektedir (Avey; Reichard; Luthans vd., 2011, s.129). Psikolojik sermaye kavramının genel olarak açıklanmasından sonra, aşağıdaki bölümde bu kavramın gelişim süreci ele alınacaktır.

3.4. Psikolojik Sermayenin Gelişimi

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarından hareket ederek sosyal, ekonomik ve insan sermayelerini analiz eden ve bu kavramlarla ilişkilendiren Luthans ve arkadaşları 2004 yılında bireylerin pozitif güçlerine odaklanan psikolojik sermaye kavramını ortaya çıkarmışlardır. Böylece psikolojik sermayenin ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olduğunu belirtmişlerdir. 2005 yılına gelindiğinde ise psikolojik sermayenin, bireylerin amaçlar doğrultusunda rekabet avantajını kazanmalarına ilişkin bir kavram olduğunu ileri sürmüşlerdir. 2007 yılında ise işgörenlerin psikolojik kaynakları olarak öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ifade edilmiş ve bu boyutların tamamı pozitif psikolojik sermaye olarak adlandırılarak en kapsamlı tanım yapılmıştır. Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın gelişen konularından birisi olması nedeniyle hakkında araştırma yapılan pozitif kavramlar arasına girmiş ve bu dört boyutla ifade edilmeye başlanmıştır (Erkmen ve Esen, 2013, s.23-24).

Psikolojik sermaye, ABD dışında da ilgi görmeye ve dikkat çekmeye başlamıştır. Farklı araştırmacılar, küresel ve kültürler arası psikolojik sermaye uygulamalarını hem içerik olarak, hem de ampirik olarak araştırmak için girişimde bulunmuşlardır. Avustralya'da Avey vd. psikolojik sermayenin işgörenin finansal ve yönetime bağlı performansı ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde İran'da Mehrabi vd. psikolojik sermaye ve işte anlamlı olma arasında önemli pozitif bir ilişki bulmuştur. Macaristan'da Lehoczky yeni işletme mezunlarının psikolojik sermayesi ile iyi bir ücret kazandıran iş bulmayı başarma ve demografik gruplar arasında kariyer memnuniyeti arasında önemli seviyede ilişki olduğunu bulmuştur. Güney Afrika'da, kültürler arası psikolojik sermaye eğitiminin kültürel zekayı artırdığı ve etnik ırkçılığı azalttığı bulunmuştur (Badran ve Youssef-Morgan, 2015, s.356).

Çinli işgörenler ile yaptıkları araştırmalarında Luthans vd. psikolojik sermaye ile gözetim altındaki performans ve yeteneğe dayalı ücret arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Luthans vd. hem kamu hem de özel işletmelerdeki araştırmalarında, psikolojik sermaye ve işgören performansı arasında ilişki bulmuşlardır. Huimei ve Xuan Çinli işgörenlerin psikolojik sermayesinin örgütsel kimlik ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yeni Zelanda'da Roche vd. yönetici ve girişimcilerde farkındalık ve

ruhsal iyi-oluş arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü olduğunu bulmuşlardır. Ancak psikolojik sermaye kavramı, Hindistan'da yeterince destek görmemiştir (Badran ve Youssef-Morgan, 2015, s.356). Psikolojik sermaye kavramı önem kazandıkça ticaret, tıp ve eğitim gibi değişik alanlarda yavaş yavaş uygulanmaya başlanmıştır (Kan ve Yu, 2015, s.2). Yukarıdaki bölümlerde psikolojik sermaye kavramı açıklanmıştır. Aşağıdaki bölümde ise rekabet avantajı sağlayan diğer sermaye türleri le alınacaktır.

3.5. Rekabet Avantajı İçin Sermaye Türleri

Uzun bir dönem firma değeri sadece finansal ve fiziksel sermaye unsurlarıyla ifade edilmiştir. Ancak, insan varlığının firmaya kattığı değer önemi anlaşıldıktan sonra, işgörenlerin sahip olduğu insan sermayesinin yanı sıra, ilişkilerini temsil eden sosyal sermaye de işletmeye rekabet üstünlüğü katan faktörler arasında yerini almıştır. Rekabet üstünlüğü kazandıran unsurlar arasına son olarak psikolojik sermaye kavramı eklenmiştir (Akçay, 2011, s.80).



Şekil 3.1. Rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye türleri.

Kaynak: Akçay, 2011, s.80.

Şekil 3.1.'de yer alan sermaye türleri örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamakta, işgörenlerin değerlendirilmesinde kullanılmakta ve işgören performansının artmasına yardım etmektedir. Psikolojik sermaye; sosyal sermaye ve insan sermayesindeki gibi işgörenin kimi tanıdığı veya neyi bildiği ile ilgili değil, kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı ile ilgilidir (Akçay, 2011, s.80).

Ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeye yatırımın devam etmesi kesinlikle bir zorunluluk olmasına rağmen, bulunduğumuz çağda artık yeterli olmayabilir. Araştırma bulguları bugünün iş dünyası insan kaynaklarındaki motivasyonel eğilimlerin geliştirilmesi ve yönetilmesi için pek çok uygulanabilir hususlar olduğunu göstermektedir. Daha umutlu, iyimser, dayanıklı ve öz-yeterliliğe sahip olan işgörenler büyük oranda, zorluklara karşı koymada daha dinamiktirler. Daha düşük psikolojik sermayeye sahip olan rakiplerine kıyasla, küresel ortam şartları ile yüzleşen çoğu örgüt bugün daha iyi konumdadırlar. Yapılan analizler sonucu, psikolojik sermayeye yatırımla diğer geleneksel sermaye yatırımlarının ötesinde daha önemli sonuçların elde edilebileceği görülmüştür (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.568). Ekonomik, sosyal ve beşeri sermaye kavramları aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

3.5.1. Ekonomik Sermaye

Örgütün performansını belirleyen ön önemli kaynak olan ekonomik sermaye, belirli bir üretim sürecinden sonra ortaya çıkarılan ve üretim sürecine eklenen mal ve değerlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Ekonomik sermaye, hisse sahiplerini meydana gelecek olan ekonomik zararlardan (firmanın ekonomik değerinde sebep olacak ani değişikliklerden dolayı oluşabilecek kayıplardan) korumak amacıyla, belirli bir güven ve zaman aralığında ölçülen tahmini sermaye rakamıdır. Bu nedenle ekonomik sermaye denildiğinde anlaşılan, üretim aşamasında kullanılan makine, teçhizat, para ve diğer maddi kaynakların bütünüdür (Yetiş, 2016:17). Ekonomik sermaye, diğer sermaye türleri sonradan tanınıp ortaya çıkmış olmasına rağmen önemini ve vazgeçilemez olma özelliğini korumaktadır.

3.5.2. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye kavramı ilk olarak Bourdieu tarafından gündeme getirilmiştir. Genellikle sosyal sermaye üç boyutta incelenir: Düşünsel, ilişkisel ve yapısal. Düşünsel boyut, topluluğun ortak görüşlerini ve olayları nasıl açıkladığını inceler. Düşünsel boyut yüksek sosyal sermayeyi sağlayan tartışmayı, iletişimi ve sorun çözmeyi kolaylaştırır. İlişkisel boyut, topluluk üyeleri arasında uzun süreli etkileşimden sonra ortaya çıkan kişiler arası ilişkileri inceler. Bu ilişkilere örnek olarak saygı, arkadaşlık ve güveni verebiliriz. Topluluk üyelerinin davranışları bu ilişkiler kurulması ile etkilenir. İlişkisel boyut dört parçaya bölünebilir: Güven, normlar, şartlar ve kimlik. Yapısal boyut, üyeler

arasındaki bağları analiz eder ve tüm iletişim yapısı bu ağlar üzerine kurulur. Yapısal boyut üç parçaya bölünebilir: İletişim ağları, iletişim network şekli ve uygun organizasyon (Wu, 2015, s.37).

Sosyal sermaye, ekonomik faaliyetlere, toplumsal ilişkilerin etkilerini ilave etmeyi amaçlayan sosyal içerikli ekonomik bir kavramdır. Başka bir ifade ile kişi ve kurumlar arası güvene dayalı ilişkilerin ekonomik açıdan araştırılması sosyal sermaye olarak tanımlanabilir. Sosyal sermaye kapsamında yapılan çalışmalar genellikle iktisadi konular üzerine olup ekonomik gelişme, yoksulluk, güven, iletişim ağları ve sosyal normlar etrafında yoğunlaşmaktadır (Karadal; Rençber; Saygın, 2014, s.40-42).

Altay araştırmasında sosyal sermaye ile yoksulluk kavramının arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada sosyal sermaye bir kamu malı olarak değerlendirilmiş ve sonuç olarak yoksulluğu azaltma ile sosyal sermayenin birbirine oldukça ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Gökalp çalışmasında, güven faktörünün ekonomideki yerini araştırmış ve bu faktörü sosyal sermaye kavramı kapsamında ele almıştır. Bu bağlamda büyük boyutlu aile holdinglerinde var olan güven faktörü ile işletmenin ekonomik durumu karşılaştırılmıştır. Bunun sonucu olarak, Türkiye’de güven eksikliğinin var olduğu ve bunun ekonomik maliyet oluşturduğu sonucuna ulaşmış; bu sayede sosyal sermaye kavramını güven ve ekonomik gelişmişlik açısından incelemiştir. Mercan ve Halıcı çalışmalarında, tesis yeri planlamada sosyal sermaye faktörünün yerini incelemiştir. Sonuç olarak, daha fazla sosyal sermaye ve daha fazla güven; daha büyük işletmeleri ve daha geniş ekonomik gelişmeleri ortaya çıkarmakta olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Karadal; Rençber; Saygın, 2014, s.40-42).

Coleman çalışmasında beşeri ve sosyal sermaye kavramlarını karşılaştırarak incelemiştir. Çalışmasında ailede sosyal sermaye ve iletişim eksikliğinin öğrencilerde beşeri sermaye oluşumdaki etkisini araştırmıştır. Portes, sosyal sermaye kavramını sosyolojik alanda ele almıştır. Çalışmada güven eksikliği ve iletişimsizlik kavramları ile sosyal sermaye kavramı karşılaştırılmıştır. Ghoshal ve Tsai, çalışmalarında sosyal sermaye ve değer üretme problemlerini ele almıştır. Buna göre sosyal sermaye faktörlerinin ürün ve marka değeri üretmede önemli bir role sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Karadal; Rençber; Saygın, 2014, s.40-42). Sosyal sermayesini etkili kullanabilen işletmelerin bundan ekonomik olarak da istifade etmesi beklenir.

3.5.3. İnsan (Beşeri) Sermayesi

İnsan sermayesi kavramı, bir ekonomideki bilgi ve beceri yüklü nitelikli işgücünü ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. İlk olarak Theodore W. Schultz tarafından ortaya atılan insan sermayesi; gelir artışına bağlı olarak kazanılmış insani özellikleri içeren geniş bir sermaye kavramıdır. Aynı zamanda insan sermayesi neo-klasik örgüt teorisinin temelini oluşturmaktadır. Neo-klasik örgüt teorisi; sermayeyi sadece fiziksel olarak değerlendirmenin aksine işgücünü üretimde sabit bir faktör olarak kabul etmiştir. Ayrıca nüfus, işgücündeki artış, teknolojik değişimler, bilgi, eğitim, tecrübe ve beceri gibi faktörler de neo-klasik örgüt teorisinin dışsal faktörleri olarak değerlendirilmiştir (Karadal; Rençber; Saygın, 2014, s.40-42).

İnsan sermayesi kavramı, alanyazında daha çok ekonomik büyüme, içsel gelişme ve ihracat gibi iktisadi değerler açısından incelenmiştir. Genç, Değer ve Berber çalışmalarında insan sermayesi ile ekonomik büyüme kavramlarını ele almış ve çalışmada nedensellik analizi kullanılmıştır. Buna göre Türkiye ekonomisinin ihracatında görülen yapısal değişime paralel olarak daha fazla insan sermayesine gereksinim duyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Becker, Murphy ve Tamura çalışmalarında insan sermayesi ile ekonomik gelişme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada insan sermayesinin büyüme ve gelişme üzerine etkisi sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan değerlendirilmiştir. İnsan sermayesi kavramı, birçok nedenlerden dolayı fiziksel sermayeden ayrılmaktadır. İnsan sermayesi stoklanabilir değildir, statik olmayıp sürekli yenilenebilir (Karadal; Rençber; Saygın, 2014, s.40-42). Bu bölümde sermaye türleri ele alınmış olup, aşağıdaki bölümde ise psikolojik sermayenin alt boyutları incelenecektir.

3.6. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları

Psikolojik sermayeye teori temelli, pozitif olma, ölçülebilir, gelişebilir ve performansla ilişkili olma yönleri itibarıyla en iyi uyan dört psikolojik faktör belirlenmiştir. Bu pozitif psikolojik faktörler şunlardır: Öz-yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik (Badran ve Youssef-Morgan, 2015, s.355-356).

Çinli fabrika işçileri üzerinde yapılan araştırma sonucu, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık seviyelerinin her birinin performans üzerine aynı derecede etkisi olduğu görülmüştür. Ancak bu üç boyutun birleşmesi durumunda, her birinin tek başına

etkisinden çok daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Bu bileşenler çoklu örneklerde birbiri ile kıyaslandığında her biri farklı özellik gösterse de, bir temel merkez üzerinde birleşmektedirler. Umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık içerik olarak farklı özelliklere sahip olmalarına rağmen psikolojik sermayenin oluşumunda eşsiz teorik ve ölçülebilir katkı sağlarlar (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.549-551).

Psikolojik sermayeyi oluşturan dört alt boyut olan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık kavramları aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

3.6.1. Öz-Yeterlilik

Öz-yeterlilik, bireyin işini yaparken ve çalışırken sahip olduğu yeteneklere karşı pozitif inançları olarak tanımlanmaktadır. Öz-yeterlilik sayesinde bireylerin kendilerine olan güvenlerinin arttığı, zor işleri seçme konusunda daha cesur hareket edebildikleri ve işlerini yaparken daha fazla çaba içerisinde oldukları belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda, öz-yeterlilik ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu, işten ayrılma niyetiyle negatif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur (Erkuş ve Fındıklı, 2013, s.304-306).

Öz-yeterlilik, bir bireyin uzmanlığına, iç motivasyonunu harekete geçirmesine, düşünsel sermayesine ve özel bir işi başarıyla yapma yöntemlerine dair kişisel bir inanıştır. Yeterlilik inancı olan bireyler amaçları gerçekleştirme ve bu amaçları izlemeye motivasyon ve hareket gösterme eğilimindedirler. Bu bireyler kendi rekabetçi anlayışlarına dayalı olarak, zorlukları ve engelleri üstesinden gelmesi gereken mücadeleler olarak algılarlar (Hur; Rhee; Ahn, 2016, s.480).

Öz-yeterlilik, Albert Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi'ne (Sosyal Öğrenme Teorisi) ve diğer ilgili araştırmaların geliştirilmesine dayanmaktadır. Öz-yeterlilik, özel bir koşul içerisinde (bireyi veya grubu ilgilendiren) bireyin gerek duyulan eylemleri yapabilmesini, moral ve motivasyonunu ve bilişsel kaynaklarını harekete geçirebilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan güvene sahip olması anlamına gelmektedir (Yıldız ve Örücü, 2016, s.272-274).

Öz-yeterlilik, psikolojik sermayeyi oluşturan en iyi kriter olarak düşünülmektedir. Öz-yeterlilik ne yetenek, ne de sonuç beklentisi olmayan pozitif bir inancı temsil

etmektedir. Stajkovic ve Luthans işyerinde öz-yeterliliği, “Yeteneklerini motivasyona yönlendirmesi için işgörenlerin güven ve kanaatlerini, düşünsel kaynaklarını veya karşılaşılan bir durumdaki özel bir görevin başarı ile yapılması için ihtiyaç duyulan hareket yönleri” olarak tanımlar. Kapsamlı meta-analiz sonuçlarına göre, öz-yeterlilik ile iş performansı arasında kuvvetli pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışma açısından öz-yeterlilik ölçümü, iş ortamındaki basit bir görevin ötesine genişletilmelidir, çünkü iş ortamındaki özel bir grup görevde, değişken (daha çok veya daha az) yeterlilik sergilenebilir. Bandura'ya göre, ortama bağlı algılanan yeterlilik ölçümlerinin motivasyon ve hareketliliğin iyi derecede belirtileri olduğu mukayeseli araştırmalar tarafından gösterilmektedir. Bu sonuç, özel görev yeterliliği konseptini genişletmesine rağmen, farklı ortamlar arası veya yaşam boyu genel öz-yeterliliği kapsamamaktadır. Yeterlilik, tek başına kapsamlı bir kişilik özelliği değildir (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.548). Öz-yeterlilik kısaca bireyin kendisine olan inancı olarak tanımlanabilir.

3.6.2. Umut

Psikolojik sermayeyi oluşturan boyutlardan biri olan umut ilk kez, pozitif psikoloji çalışmalarıyla tanınan C. Rick Synder tarafından bilimsel olarak incelenmiştir. Umut, Synder vd., tarafından bireylerin başarı duygusuna ilişkin olumlu (pozitif) motivasyon durumu; Jensen ve Luthans tarafından hedeflere ulaşma yolunda bireyin gösterdiği çaba ve kararlılık ile bu hedeflere ulaşırken kullanabilecekleri alternatif yolları belirlemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre umudun irade gücü ve yol gücü olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. İrade gücü amaca yönelten bir enerji iken, yol gücü amaçları gerçekleştirmek için planlanan alternatif yolları ifade etmektedir. Başka bir ifade ile umut; başarıya giden yolun belirlenmesini, netleştirilmesini ve sürdürülmesini sağlayacak niyeti belirtmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013, s.304-306).

Umut, düşünülen ve istenen etkiyi başarmak için gereken iradeye sahip olmayı tanımlar. Umut, yeterlilik gibi bir durumu sürdürmek için aracı veya motive edici bir enerji ile etkileşime geçer. Ayrıca, umut sadece belirleyici hedef ve alt hedefler ile değil, aynı zamanda alternatif yollara ulaşma şekliyle de ilgilidir. Umudu yüksek olan bireyler, hedefleri veya alt hedefleri başarmaya engel olan durumları tahmin ederek olasılıkları faydalı hale getirirler, başarmaya engel olan durumları tahmin ederler ve istenen amaca varmak için farklı çoklu yolları önceden belirlerler. Başka bir ifade ile umut, başarma

iradesi ile başarı yolundaki takip, tanımlama ve açıklama yeteneklerinden oluşur (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.545-546).

Umudun geçerliliği değerlendirilirken, psikolojik sermayenin diğer boyutları ile birlikte ele alınması gerekir. Araştırmalar, umudun diğer boyutlar ile hem birbirini tamamlayıcı hem de farklı olduğunu göstermekte ve ampirik olarak diğer benzer pozitif kavramlar ile farklı özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Önemli geçerliliği ve sezgisel çekiciliği olan umutla ilgili akademik, atletik ve sağlıksal konularda pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen, umudun işyerindeki etkisinin araştırılması yeni sayılabilir (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.545-546).

Umut, bir irade sezgisi ve hedeflerin başarılmasına dair yöntemlerin aktif araştırılmasına yönelik pozitif motive edici bir durumdur. İrade gücü bileşeni, enerji ve amaçların takibi için motivasyon sağlar ve engelle karşılaşıldığında bile amaçlara ulaşmak için alternatif yollar bulmak için yöntemler geliştirir. İlerlemenin bulunması veya üretilmesi ile bireyler güçlendirilmiş iradeye ve ileri düzey alternatif yöntemlerin araştırılması için geliştirilmiş motivasyona sahip olur, böylece pozitif bir döngü oluşturulur (Hur, Rhee ve Ahn, 2015, s.481).

Bir motivasyonel durum olarak görülen umut, Rick Snyder'in çalışmalarına göre, bireyin hedeflenen amacı gerçekleştirebileceğine yönelik düşüncesini tanımlamaktadır. Umut, üç temel kavramdan oluşmaktadır. Bunların birincisi amaca yönelik iradeye sahip olmaktır ki, bu bireyin farklı durumlar ve koşullar karşısındaki istekliliğini ortaya koymaktadır. İkincisi amaçtır ve birey bu amacı gerçekleştirmek arzusu içerisinde hareket etmek için iradesini kullanmaktadır. Üçüncü temel kavram ise amaca yönelik iradenin çeşitli yöntemler ve yollar aracılığıyla amaca ulaştırabildiği yönündeki inanıştır (Yıldız ve Örüçü, 2016, s.272-274).

Umudun birçok değişkenle ilişkili olduğu farklı çalışmalarla bulunmuştur. Örneğin, umut ve performans ilişkisini araştıran çalışmalarda duygu biçimlerinden birisi olarak kabul edilirken, akademik ve sportif performans üzerinde pozitif yönde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmalarda, başkalarına oranla umut düzeyi yüksek olan işgörenlerin yeni görevler alma hususunda daha istekli ve güvenilir oldukları, engelle karşılaştıklarında çeşitli çözümler üreterek yüksek performansla başarıya

ulaştıkları görülmüştür. Yine bir araştırmada, yüksek umut seviyesine sahip işgörenlerin, düşük umut seviyesine sahip işgörelere oranla daha başarılı sonuçlara ulaştıkları görülmüştür (Erkuş ve Fındıklı, 2013, s.304-306).

Adams vd., daha yüksek umut seviyesi olan örgütlerin, daha düşük umut tespit edilen örgütlere göre daha başarılı olmaya meyilli olduklarını bulmuştur. Peterson ve Luthans, fastfood restoran yöneticilerinin umut seviyesi ile işletmelerinin finansal performansı, işgöreni elde tutma başarısı ve iş doyumlarının ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Başka bir araştırmada, Çinli fabrika işçilerinin umut seviyelerinin ölçülen performansları ve liyakata dayalı ücret artırımını ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Performansla ilgili bu bulguların yanı sıra, umudun istenen iş davranışları ile ilişkili olabileceğine dair kanıtlar vardır. Örneğin yapılan bir araştırmada, küçük bir fabrikanın üretim kademesinde çalışan işçilerin umut seviyesi ile iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Geniş çaplı işçi örneklemeleri üzerinden yapılan araştırmalarda da umut ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve iş mutluluğu arasında ilişki olduğu görülmüştür (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.545-546). İkinci alt boyut olarak incelenen umuttan sonra, aşağıda üçüncü alt boyut olarak iyimserlik kavramı ele alınacaktır.

3.6.3. İyimserlik

Umut gibi günlük yaşamda yoğun olarak kullanılan iyimserlik, aynı zamanda umut gibi pozitif psikolojide teorik olarak kullanılmakta olup, psikolojik sermaye yapısını araştırmak için özel bir anlamı vardır. Niteleme teorisi açısından, iyimserler içsel, dengeli ve verilen görevi başarma gibi global özellikleri ile tanımlanırlar. Psikolojik sermayenin bir boyutu olarak iyimserlik, gerçekçi olma konusunda uyarıya ihtiyaç duysa da, pozitif duygu ve motivasyon ile olayları değerlendirmede pozitif sonuç üzerine yoğunlaşır (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.547-548).

İyimserlik gerçekçi değerlendirme olmadan yapılan kontrolsüz bir süreç değildir. Gerçekçi iyimserlik, belirli bir durumda ne yapılabileceği ve ne yapılamayacağı değerlendirmesini içerir ve böylece bireyin öz-yeterliliğine ve umuduna katkı sağlar. Peterson, gerçekçi iyimserliği çok dinamik, değişken ve geliştirilebilir olarak nitelemiştir. İyimserliğin öz-yeterlilik ile ilişkisine dair, Bandura “Bulgular, başarılar ve pozitif iyi-oluşun, zorlukların üstesinden gelmek için bireysel yeterliliğe ait iyimserliğe

ihtiyacı olduğunu göstermektedir.” demiştir. Umut ve iyimserlik arasındaki benzerlik ve farklılıkları değerlendirirken Snyder, umut gibi iyimserliğin de amaca dayalı bilinçli bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Seligman iyimserliğin doğrudan işyerine uygulandığında, sigorta satış acentalarının performansı üzerinde önemli ve pozitif ilişkisi olduğunu ileri sürmüş ve ayrıca Çinli fabrika işçileri araştırmasında, iyimserliğin performans ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur. Youssef ve Luthans işgörenlerin iyimserliği ile performansı, iş doyumu ve iş mutluluğu arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.547-548).

Genellikle bir tutum veya kişilik özelliği olarak tanımlanabilen iyimserlik; kişilerin olumlu olayları yaygın, içsel ve kalıcı sebeplere atfederken, olumsuz olayları belirli, dışsal ve geçici sebeplerle ilişkilendirmesi ile ilgilidir. Bu nedenle iyimserlik başarıyı geliştirmek için bir fırsat olarak görülmekte ve yüksek performansa ulaşmada muhtemel faktörlerden biri olduğu söylenmektedir. Carver ve Scheier iyimser olan bireylerin, sağlıklı bir biçimde geliştirici davranışlar gösterebileceklerini ve psikolojik iyi-oluş haliyle birçok alanda başarılı olabileceklerini belirtmektedirler. İyimserliği, bireyin kendisi için değerli sonuçlara ilişkin algılamasını yönlendiren hedef odaklı bilişsel süreç olarak tanımlayan Snyder, yaptığı çalışmada işyerinde başarı ile uygulanan iyimserliğin işgörenlerin iş performanslarını pozitif yönde etkilediğini bulmuştur. Seligman tarafından araştırma sonucunda, iyimser özelliklere sahip olmanın iş performansının artışında etkili olduğunu görülmüştür. Konu hakkında yapılan çalışmalarda, iyimserlik düzeyi yüksek olanların öğrencilik yıllarından itibaren gerek spor gerekse iş yaşamlarında daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte Seligman, psikolojik sermayeyi pozitif yönde etkileyen iyimserliğin gerçekçi olması gerektiğini, gerçekçi olmayan ve hayalperest yaklaşım içeren iyimserliğin negatif sonuçlara sebep olabileceğini vurgulamıştır (Erkuş ve Fındıklı, 2013, s.304-306).

Seligman ve pozitif psikoloji hareketine destek verenlerin uygulamaları ve çalışmalarına göre; iyimserlik bir bireyin yaygın, içsel ve kalıcı olayların gerekçelerine olumlu olayları atfetmesi; durumsal, dışsal ve geçici olan olayların gerekçelerine ise olumsuz olayları atfetmesi şeklindeki tanımlama şeklindedir. İyimserlik, şimdi ve gelecekte başarıma hususunda pozitif bir beklentiyi belirtmektedir. Harms ve Luthans iyimserliği, gelecekte olacak olaylar için olumlu beklentilere sahip olma ve bu olayları pozitif niteliklerle

ilişkilendirme olarak tanımlamaktadırlar. Umudun tersine iyimserlik, hem klinik hem de örgütsel ortama uygulanmıştır (Yıldız ve Örüçü, 2016, s.272-274).

Psikolojik kapasite olarak iyimserlik, geçmiş negatif olaylarla ilgili olarak bireylere rahat olmalarını, şu anı önemsemelerini, pozitif ve esnek bakış açısıyla gelecek için fırsatları aramalarını sağlar (Hur; Rhee; Ahn, 2016, s.481).

Buraya kadarki bölümde öz-yeterlilik, umut ve iyimserlik boyutları açıklanmış olup, son boyut olarak aşağıda psikolojik dayanıklılık kavramı incelenecektir.

3.6.4. Psikolojik Dayanıklılık

Pozitif psikolojide dayanıklılık, pozitif mücadele ve önemli risk ve zorluklara karşı uyum sağlama olarak tanımlanır. Dayanıklılık iş ortamına uyarlandığında, yükselmek için belirsiz, yanlış, çatışmacı, zorlu ve hatta pozitif değişiklik, süreç ve artan sorumluluk durumlarında tekrar normal hissetmek için gerekli olan pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlanır. Ampirik araştırmalar, pozitif duyguların negatif olaylarla karşılaşıldığında dayanıklılığı geliştirdiğini göstermektedir. Klinik psikologlar, dayanıklılığın artabildiğini ve hatta kötü bir olaydan sonra homeostatik (organizmada normal şartların devamlılığı) dengeye döndüğünde bile gelişebildiğini ileri sürerler. Bireyler her kötü durumu başarı ile atlattığında daha dayanıklı hale gelirler. Duygu araştırmalarında, bu pozitif reaksiyonların döngü etkisini artırdığı bulunmuştur. Bu durum etkileşim ve sinerjinin umut, iyimserlik ve öz-yeterliliğin yanı sıra homeostatiğin ötesinde dayanıklılığın meydana gelmesi ile oluşabilir (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.546-547).

Bandura, "Başarı genellikle, hatalı girişimlerden sonra çabanın tekrarlanması ile gelir." demiştir. İşyerindeki bu tip dayanıklılığın ispatı için az araştırma yapılmış olmasına rağmen, Luthans vd. önemli transformasyon ve çalışma performansı değişikliğine uğrayan Çinli işçilerin dayanıklılıkları arasında önemli ilişki bulmuş; Maddi, firmada zorluğu seven dayanıklı işgörenlerin sağlık, mutluluk ve performanslarını devam ettirmede önemli bir düşüşe maruz kaldığını bulmuş; Larson ve Luthans fabrika işçilerinin dayanıklılığının iş doyumları ile ilişkili olduğunu bulmuş; Youssef ve Luthans işgörenlerin dayanıklılık seviyeleri ile iş doyumları, bağlılıkları ve mutlulukları arasında ilişki olduğunu bulmuştur (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.546-547).

Dayanıklılık kavramı zorluk, belirsizlik, çatışma ve başarısızlık gibi olumsuzluklara karşı olumlu değişim ve gelişim sergileyebilme, artan sorumluluklara rağmen esnek hareket edebilme olarak adlandırılabilir. Bu özelliğe sahip olan bireylerin, yaşadıkları olumsuz dönemi atlattıktan sonra eski performans düzeylerine kısa zamanda geldikleri, yaratıcı ve hızlı değişikliklere daha kolay adapte oldukları ve yenilikleri iş performanslarına daha kolay yansıtabilen kişiler oldukları ifade edilmektedir. Olumlu sonuçları açısından dayanıklılığın, gerçeklerin tüm yönleriyle kabul edilmesi, başarıya dair derin bir inanç ve kuvvetli değerlere sahip olmak ve beklenmeyen olaylar karşısında doğaçlama yeteneklerini ortaya çıkarmak gibi konuları kapsadığı görülmektedir. Dayanıklılık düzeyi daha yüksek olan işgörenlerin yaptıkları tüm işlerde daha verimli oldukları vurgulanmakta ve bundan dolayı iş performanslarının pozitif olarak etkilendiği görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sermayenin bileşenlerinden biri olan dayanıklılığın iş performansı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğuna dair önemli veriler tespit edilmiştir. Özellikle dayanıklılık düzeyindeki artışın iyimserlik, öz-yeterlilik ve umut düzeylerinin artışı ile birlikte olası olduğunun üzerinde durulmuştur (Erkuş ve Fındıklı, 2013, s.304-306).

Dayanıklılık; terslik, hata ve çatışmadan çıkabilme kapasitesini ve zorlukların üstesinden gelme tecrübesini öğrenme ve geliştirmeyi tanımlar. Dayanıklılık reaktiftir, çünkü dayanıklılık kapasitesi gerileme, yanlış ve tehlikenin bilinmesini sağlar ve zaman ayırma, enerji ve zorluğun altından kalkma imkanlarını kolaylaştırır. Dayanıklılık aynı zamanda proaktiftir, çünkü öğrenme ve tekrar büyüme fırsatlarıyla gerilemeleri sınırlandırarak zorluk, yanlış ve tehlikelere karşı pozitif bir değer üretir (Hur; Rhee; Ahn, 2016, s.481).

Psikolojik sermaye tanımlanırken umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık her biri ayrı ayrı değerlendirilmesi yerine birlikte meydana getirecekleri etki ele alınmalıdır. Örneğin iyimserlikçi öz-yeterlilik, özyeterlilik ve iyimserliğin ayrı ayrı etkisinden daha büyük bir etkiye sahiptir. Her bir boyut performansı harekete geçirici hem farklı hem de ortak düşünsel ve motivasyonel yöntemleri içerir. Ama yine de diğer boyutlar ile birleştiklerinde düşünsel ve motivasyonel yöntemlerin büyümesi beklenir. Sonuç olarak psikolojik sermayenin düşünsel ve motivasyonel etkisi her bir

boyutun ayrı ayrı etkisinden çok daha büyüktür (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.549-551).

Ann Masten ve diğer bilim adamları tarafından yapılan araştırmaların öncülüğünde, işyerindeki dayanıklılık kavramının uygulamalı incelenmesinin temelleri gelişimsel ve klinik alanlarda kurulmuştur. Değişken odaklı ve birey odaklı olarak yapılan bu araştırmaların kesiştiği yer, dayanıklılığın insana özgü adaptasyonel sistemleri içeren yaygın bir olgu olmasıdır. Dayanıklılık bir sonuç değil, bireyin gelişimi ve adaptasyonuna (uyumuna) dayanan olağan bir süreçtir. Dayanıklılık işgörenlerin karşılaşacağı risk faktörlerini azaltacak ve becerilerini geliştirecek bireysel ve çevresel koruyucu mekanizmalar sunmaktadır. Dayanıklı bireyler zorlukları ve terslikleri hayatın bir unsuru olarak görmekte ve bunlardan kendileri için olumlu bir sonuç ve değer elde etmektedirler (Yıldız ve Örücü, 2016, s.272-274).

Bu bölümde psikolojik sermayeyi oluşturan dört alt boyut ayrı ayrı açıklanmıştır. Aşağıdaki bölümde ise psikolojik sermayeyi etkileyen faktörler incelenecektir.

3.7. Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Faktörler

Psikolojik sermayeyi etkileyen faktörler olan örgütsel destek, kişilik özellikleri ve stres sırasıyla aşağıda açıklanacaktır.

3.7.1. Örgütsel Destek

Özellikle işletmelerindeki iklimin daha destekleyici olması gerektiğini düşünen işgörenlerin, hizmetlerinde ve yüksek teknoloji üretimlerindeki performanslarını pozitif olarak etkileyecek olan ileri seviyede psikolojik sermayeye sahip olma ihtimalleri yüksektir. Psikolojik sermayenin önemi göz önüne alınarak işgören performansını değerlendirmek için yapılan araştırmalar, destekleyici iklimin yararını, işgörenin psikolojik sermaye ve performansı arasındaki ilişkinin önemini göstermektedir (Luthans; Norman; Avolio vd., 2008, s.234).

Destekleyici iklim algısının, psikolojik sermayenin gelişmesi için gerekli pozitif ortamı meydana getirebileceği ileri sürülebilir. Örneğin, işgörenler destek aldıklarını hissettiklerinde, muhtemelen umudun gerektirdiği örgütsel yapı içerisindeki görevleri başarmak için yeni veya denenmemiş metotları deneyebilirler. Değerler ve kaynaklar

açısından dayanıklılık dikkate alındığında, destekleyici iklim bireylerin başarısızlıklardan sonra tekrar eski hallerine dönmeleri için durumsal kaynak olarak rol alacaktır. Örneğin, işgörenin bir hatası sonucu bir başarısızlık meydana geldiğinde, destekleyici çevre içinde bulunanlar hataları nedeniyle misliyle karşılık görmeyeceklerini veya cezalandırılmayacaklarını umdukları için daha fazla dayanıklılık sergileyeceklerdir. Başarısızlığı arkalarında bırakarak ve gelebilecek başka başarısızlığa etkili bir şekilde yanıt vererek kendi işlerine odaklanabilirler (Luthans; Norman; Avolio vd., 2008, s.226).

Hedeflerine ulaşmak amacıyla yeni ve farklı yöntemler aramak ve bir engelden sonra tekrar hızlıca eski durumuna gelmek için daha büyük umut sağladığı için işyeri desteği vermenin işgörenlerin psikolojik sermayesini geliştirmesini kolaylaştırdığı hakkında bulgular vardır. Örneğin, Liu daha yüksek gözetmen desteği aldığını düşünen işgörenlerin daha yüksek performans sergilemelerine neden olacak olan daha yüksek psikolojik sermayeye sahip olduklarını bulmuştur. Luthans, Norman, Avolio ve Avey destekleyici örgütsel iklim ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin tam aracılık rolü üstlendiğini bulmuştur. Nigah, Davis ve Hurrell örgütlerin işe yeni alınan personeli desteklemek amacıyla işgörene yüksek seviyede psikolojik sermaye kazandıran ve sonucunda işe bağlılığını artıran, iş arkadaşlarından memnuniyet konusunu genellikle bir sosyalleşme mekanizması olarak kullandıklarını bulmuşlardır. Mathe ve Scott-Halsell işgörenin dış prestij algısı ile psikolojik sermayenin pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur (Newman; Uçbaşaran; Zhu vd., 2014, s.125).

Diener ve Seligman "Very Happy People" adlı araştırmalarında, sosyal ilişkilerden memnuniyetin insan mutluluğu için çok önemli olduğunu, hatta onlarsız mutluluğun olmayacağını vurgulamışlardır. Karademas'ın araştırma bulguları, sosyal destek ve iyimserlik ile dolaylı yaşam doyumu arasındaki pozitif ilişkiyi ileri süren iddiaları desteklemektedir. İyimser bireyler, gelecekteki olayları pozitif olarak değerlendirmeye yatkındırlar. Bu düşünceleri devam ettirmek için iyimser olanlar "sosyal durumun pozitif değerlendirilmesi ve gerekli desteği sağlama yeteneği"ne dayanırlar. Sosyal destek iyimserliği artırır ve aynı zamanda öz-saygı ile de ilişki içindedir. Yüksek sosyal destek "strese karşı önemli sıradışı dayanıklılık faktörü" olarak işlev görmesi nedeniyle

ölüm oranını azaltmakta ve sağlık yönünden olumlu sonuçlara neden olmaktadır (Lorenz; Beer; Pütz vd., 2015, s.4).

Destekleyici iklimin bireyin psikolojik sermayesine nasıl katkı sağladığı, iyimserlik özelliklerinin ele alındığı örneklerle de anlaşılabilir. Örneğin, kendi özellikleri hakkında iyimser olmaları için işgörenlerin cesaretlendirildiği destekleyici iklimin olduğu bir yerde, hatalar genellikle dışsal, değişken ve özel sorunlar ile ilgili olmaktadır. Örneğin, işgörenler destekleyici iklimde hata yaptıklarına, yetersiz kişisel bilgi, tecrübe ve yeteneklerden daha çok dışsal koşulların etkili olduğunu düşünerek, yeteneklerini kullanmalarına izin verilmeye devam edileceğini düşünürler. Hata, bireysel özelliklerden kaynaklansa bile destekleyici iklim "Hadi bunu farklı bir şekilde tekrar deneyelim" mesajını verecektir (Luthans; Norman; Avolio vd., 2008, s.226). Görüldüğü üzere örgütsel desteğin işgören üzerindeki diğer olumlu sonuçlarının yanında psikolojik sermayeyi artırıcı yönde etkisi olduğu da tespit edilmiştir.

3.7.2. Kişilik Özellikleri

Psikolojik sermayeyi etkileyen kişilik özellikleri kapsamında, beş kişilik özelliği, kontrol odaklılığı, minnettarlık ve etnik kimlik kavramlarına ilişkin yapılan araştırma bulgularına yer verilecektir.

Yapılan araştırmaların bulgularına göre, beş önemli kişilik özelliğinden dışadönüklük, sorumluluk ve deneyimlere açıklığın psikolojik sermayeyi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülürken uyumluluk ve duygusal denge ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Sosyal, sıcakkanlı ve iyimser olarak nitelendirilebilecek dışadönük, dikkatli ve disiplinli olan ve başarı için daha istekli olan sorumlu ve zeki, geniş düşünebilen, çevresine karşı meraklı ve duyarlı olan deneyimlere açık bireylerin aynı zamanda psikolojik sermayelerinin de yüksek olduğu araştırma sonuçlarına göre söylenebilir. Belirtilen bu kişilik özelliklerinin psikolojik sermayenin alt boyutlarına olan yakınlığı sebebiyle tespit edilen bu bulgunun beklenen bir sonuç olduğu ileri sürülebilir. Bireylerin durumsal özelliklerinin gelişmesinde onların kişilik özelliklerinin önemli bir faktör olabileceği yine bu araştırmanın verilerine göre söylenebilir (Erdem; Deniz; Kalkın, 2015, s.768-769).

Beş kişilik özelliğinden dışa dönük ve sorumluluk sahibi olan bireyler psikolojik sermaye ile en güçlü ilişkiye sahip olanlardır. Psikolojik sermaye, uyumluluk ile anlamlı bir ilişkiye sahip değilken, açıklık ve duygusal dengesizlik ile düşük negatif ilişki göstermektedir. Dışa dönüklük ile psikolojik sermaye arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır, çünkü dışa dönüklük aynı zamanda pozitif etki, yaşam tatmini ve mutluluk ile pozitif ilişkilidir (Lorenz; Beer; Pütz vd., 2015, s.5-6).

Psikolojik sermayenin bazı boyutlarına sırasıyla bakıldığında, dayanıklılık ile kişilik özelliklerinin ilişkisini test eden bir araştırma, dışa dönüklük ve sorumluluk ile güçlü pozitif ilişki ve duygusal dengesizlik ile ise güçlü negatif bir ilişki bulmuştur. Uyumluluk ile ilişkisi ihmal edilebilecek düzeyde, ancak açıklık ile düşük pozitif ilişkisi vardır. Duygusal dengesizlik ile güçlü negatif ilişki bireyin beklentisini istenen seviyeye getirir. Duygusal dengesiz bireyler, duygusal sıkıntıya, negatif duygulara ve zayıf iradeye maruz kalırlar. Campbell-Sills ve Cohan dışa dönüklük ile olan güçlü pozitif ilişkiyi "pozitif duygusal stilin yararları, kişiler arası yakınlık ve yüksek düzeyde sosyal etkileşim ve aktivite"nin yansıması olarak açıklamaktadırlar. Dayanıklılık ile pozitif ilişki görev odaklı çabayı kullanan sorumluluğa meyilli insanların yönelimi ile tam olarak açıklanabilir. Tüm bu bulgular düşünülerek "beş kişilik özelliği" ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiler incelendiğinde, dışa dönüklük ve sorumluluk ile pozitif ilişki, duygusal dengesizlik ile negatif ilişki, açıklık ile düşük seviyede ilişki ve uyumluluk ile ilişkisizlik olduğu ileri sürülebilir (Lorenz; Beer; Pütz vd., 2015, s.5-6).

Sorumluluk kişilik özelliğinin diğerlerine oranla daha çok psikolojik sermayeyi etkilediği yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür. Diğer taraftan yaşamlarında daha dikkatli ve düzenli olan, başarılı olma amaç ve isteğini koruyan sorumlu bireyler aynı zamanda psikolojik olarak dayanıklı, iyimser, umutlu ve kendilerine olan güvenleri de üst seviyededir. Ayrıca uyumluluk ve duygusal dengeli olma ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki görülmemesinin esasında beklenmeyen bir sonuç olduğu ve başka çalışmaların yapılması ile bu bulguların kıyaslanması gerektiği değerlendirilmektedir (Erdem; Deniz; Kalkın, 2015, s.768-769).

Wood vd. araştırmalarında sakin, soğukkanlı, kolaylaştırıcı ve rahat olan duygusal dengeye sahip insanlar ile ilişki kurmanın kolay olduğu ve pek çok sosyal çevrede ilişki içinde oldukları görülmüştür. Bu durum onların sıradan, asabi, sinirli, endişeli,

heyecanlı, aksi ve stresli kişilere kıyasla kendi sosyal sermayelerini kurmalarında yardımcı olmaktadır (Ngoma ve Ntale, 2016, s.126-127).

Combs, Milosevic, Jeung ve Griffith tarafından yapılan araştırma bulguları sonucu, etnik kimliğin gücü ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Araştırmacılar, bireylerin etnik kimliklerini daha iyi anladıkça engellerin ve zorlukların daha çok üstesinden geldiklerini ve bu durumun psikolojik sermayenin gelişmesine neden olduğunu ileri sürmüşler. Ngo, Foley, Ji ve Loi cinsiyetin psikolojik sermayenin yönlendirilmesi ve kariyer başarısı algısı üzerine etkisini incelemiştir. Hem erkeksi hem de kadınsı özelliği yüksek olan bireylerin yüksek psikolojik sermaye seviyesi göstermelerine rağmen, erkeksi özelliği yüksek olanlarda kariyer başarısı algısı üzerine psikolojik sermayenin aracılık etkisinin daha güçlü olduğu görülmüştür (Newman; Uçbaşaran; Zhu vd., 2014, s.125).

Araştırma bulgularına göre, iç kontrol odaklı olmanın psikolojik sermaye düzeyi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Pozitif bir kişilik özelliği olarak değerlendirilen iç kontrole sahip bireyler, çoğu zaman pozitif bakış açısı sergilerler ve çevrelerindeki şartları değiştirme hususunda daha isteklidirler. İç kontrol odaklı bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin dış kontrol odaklılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre bakıldığında, bu çalışmada elde edilen bulguların kavramsal çerçeveyi ve yapılan diğer araştırmaları onaylar nitelikte olduğu ileri sürülebilir (Erdem; Deniz; Kalkın, 2015, s.769).

Minnertarlığın diğer insanlar ile ilgili olumsuz ön yargı ve düşüncelere sahip olmaktan insanları uzaklaştırdığı görülmüştür. Minnettar olmak, yaşama pozitif bir açıdan bakmaya ve başkalarını olumlu yönde desteklemeyi devam ettirmeye yardımcı olur. Yaşama pozitif bakışı devam ettirme, iyimserlik ve umut boyutlarına benzemektedir. Bu durum, minnertarlık, iyimserlik, umut, yaşam doyumu ve mutluluk arasında pozitif ilişki bulan diğer araştırmalarda da bulunmuştur. McCullough, Emmons minnertarlık ve umut arasında olduğu gibi minnertarlık ve iyimserlik arasındaki ilişkide de minnertarlığın pozitif yönlü bir aracı olduğunu belirtmişlerdir. Minnertarlık ile psikolojik sermayenin bazı boyutları ve psikolojik sermayenin bütünü arasındaki bağlantı değerlendirildiğinde minnertarlığın psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü bir aracı olduğu söylenebilir (Lorenz; Beer; Pütz vd., 2015, s.4). Yapılan araştırma

sonuçlarına göre, kişilik özellikleri psikolojik sermayeyi artırıcı veya azaltıcı etkiye sahip olabilmektedir.

3.7.3. Stres

Yapılan araştırmalar, stresli çalışma ortamı ve yüksek iş-aile çatışmasına maruz kalan bireylerin daha az strese maruz kalanlara kıyasla daha düşük psikolojik sermaye seviyesi sergilediğini göstermektedir. Örneğin, hakettiğinden daha az ödül aldığını ve daha çok çalıştığını düşünen kadın tıp çalışanlarının daha düşük psikolojik sermayeye sahip oldukları ve psikolojik sermayenin depresif semptomlarla negatif yönlü ilişkili olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, Wang, Liu, Wang ve Wang psikolojik sermayenin, kadın tıp çalışanlarına ait iş-aile çatışması ile tükenmişliğin üç boyutu arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü oynadığını bulmuşlardır. Yakın zamanlı başka bir araştırma, çalışanın yüksek seviyeli şüphesinin yüksek strese ve yaşamın anlamının kaybına neden olacak olan düşük psikolojik sermayeye sebep olduğunu göstermiştir (Newman; Uçbaşaran; Zhu vd., 2014, s.125). Araştırma sonuçlarına göre, stres ile psikolojik sermaye arasında negatif yönlü ilişki olduğu ileri sürülebilir.

3.8. Psikolojik Sermayenin Artırılması

Örgütler, işgörenlerin pozitif psikolojisini geliştirmek için aşağıda sıralanan maddelere benzer programları uygulamalıdır (Jung ve Yoon, 2015, s.1149-1150):

- Minnettarlık mektubu yazma ve gönderme,
- Gelecekteki ideal yaşamı hayal etme,
- İyilikseverliği gösterme,
- Affetme ve umut terapisi alma,
- Etkin ve yapıcı cevap verme,
- İstekleri kaşılayacak bir amacı hedefleme ve
- Karakterindeki güçlü yönleri kullanma.

İşgörenlerin motivasyonunu artırmak için onları cesaretlendirmek amacıyla umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlilik özellikleri geliştirilmelidir. Böylece, kurumlar dostane çalışma ortamı sağlayarak işgörenlerinin pozitif psikolojik sermayesini geliştirmelidir. İşyerlerinde, eğitime ve pozitif psikolojiye sahip olmaları amacıyla işgörenleri desteklemeye yardım eden bir atmosfer oluşturulmalıdır. İçsel pazarlamanın

bir unsur olarak, koçluk (rehberlik) sistemi örgüt çalışanları arasında sıkı bağlar tesis etmelidir. Ayrıca, özel mizahi konuşmalar yapmak ve danışmanlık faaliyetini aktif olarak işletmek çalışanların işlerine pozitif ve umutlu bir yönden bakmaları için cesaret verecektir (Jung ve Yoon, 2015, s.1149-1150).

Pozitif psikoloji uygulayan bir grup danışma programı bireyin pozitif duygularını geliştirir, yaşanan psikolojik ve psikolojik olmayan değişimler nedeniyle bir kriz ile karşılaştıklarında, yerinde ve esnek bir şekilde kriz ile başatme becerisini öğrenirler. Böylece, bu tip programların otel çalışanları için faydalı olduğu düşünülür. Sonuç olarak, çalışma koşullarında çalışanların psikolojik durumlarını anlama ve farklı öğrenme desteği sağlama, psikolojik danışmanlık, dinlenme, yenilenme imkanı tanıma, destekleyici örgütsel iklim ve atmosfer diğer herşeyden daha önemli olabilir (Jung ve Yoon, 2015, s.1149-1150).

İşgörenlerin taleplerine ve kabiliyetlerine uygun kısımlarda çalıştırılarak ve görev verilerek güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması ve böylece verim alınması ve iş performanslarının artırılması, yetersiz oldukları değerlendirilen yönler için hizmet içi telafi eğitimlerinin verilmesi, işgörenlerle sağlıklı bir iletişimin kurulması ve onların şikayetlerinin ve tekliflerinin önemsenmesi, rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarının enaza indirilmesi, eşit ödüllendirme sistemlerinin işletilmesi, gereksiz hiyerarşik kademelerin azaltılması, otoriter yönetim anlayışı yerine katılımcı yönetim şeklinin uygulanması gibi işgörenlerin psikolojik sermaye seviyelerini artıracak uygulamaların hayata geçirilmesi önemli yararlar neden olabilir (Korkmazer; Ekingen; Yıldız, 2016, s.279).

Çin'de banka yöneticileri ile yapılan araştırma sonucu, banka çalışanlarının ruhsal sağlığını geliştirmede ve depressif semptomları iyileştirmede hayati derecede önemli olan psikolojik sermayeyi artırıcı stratejiler geliştirilmesi gerektiği görülmüştür. Psikolojik sermaye gelişmeye açık olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların umudunun, öz-yeterliliğinin, dayanıklılığının ve iyimserliğinin gelişmesi banka sektörü için çok önemlidir. Bu durum, yeterli seviyede psikolojik sermayeye sahip Çinli banka çalışanlarının daha az yorgun hissedeceklerini ve depressif semptomları yatıştırmada daha başarılı olacaklarını vurgulamaktadır. Yapılan bazı araştırma bulgularına göre, psikolojik sermayenin gelişiminde pozitif düşünme alışkanlığı ve akılcı idrak yeteneği bireysel düzeyde çalışanlar arasında geliştirilmelidir. Bunun yanında, çalışanlar

güvenlerini artırmak için uygun ve çaba isteyen meslek hedeflerini dikkate almalıdırlar. Örgütsel seviyede örgütsel destek ve ödüllendirme güçlendirilmeli ve işgörenlerin daha arkadaşça ve uyumlu bir ortamda hissetmeleri sağlanmalıdır. Psikolojik sermayenin geliştirilmesi durumunda, banka çalışanlarının iş ve yaşama bakış açıları daha iyimser olabilecektir (Kan ve Yu, 2015, s.8).

Öğrencileri, çok yönlü iş çevrelerine uyum sağlamaları ve başarılı olmaları için ihtiyaç duyulan bilgi ve irade gücüyle donatmak ve psikolojik sermayelerini geliştirmek için yüksek yoğunluklu eğitim dönemleri uygulanmalıdır. Jackson vd. tarafından yapılan çalışma sonucu, geliştirici ve eğitici durumlara yoğunlaşma ile bireylerin psikolojik sermayesinin yükseltilmesi sürecinin kolaylaştığı ve sosyal ağlarla kendilerini kaynaştırdıkları bulunmuştur. Psikolojik sermayeyi geliştirmek için bilinçli bir eğitim almamış olan işgörenlerin aksine, bu uygulamalar işgörenlerin kariyer fırsatlarının artmasında sıçrama tahtası gibi işlev görür ve iş bulma şanslarını artırır (Ngoma ve Ntale, 2016, s.126).

Umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılığı olan insanlar, ortak bir amaç için öğrenme ve odaklanma konusunda daha çok potansiyele sahiptirler. Öz-güven, sakinlik, kolaylaştırıcı ve öz-kontrol özellikleri güçlü eğitim ve gelişimin bir fonksiyonu olarak dikkate alınmalıdır. Resmi eğitim ve akademik derinlik bilgisi, etraflarındaki çevreyi farklı görmelerini sağlayan gerçek insan davranışlarını şekillendirir. Toplumlar ve sosyal gruplar yaşam için çok önemlidir, çünkü kariyer süreci sosyal ağlarda şekillenmektedir (Ngoma ve Ntale, 2016, s.126-127).

Wood vd. kontrol odağının psikolojik sermayenin bir faktörü olduğunu belirtmişlerdir. Goldsmithet vd. göre iç kontrol odağına sahip insanlar davranışlarını ve onun sonuçlarını kontrol etmede kendilerini öncelikli olarak görürler; alınan eğitimler ile psikolojik sermayesi gelişen insanlar gelecek kariyerlerini kontrol etmede tam bir kontrole sahip olurlar ve kararların sonucu ne olursa olsun başkalarını suçlamazlar. Dış kontrol odağına sahip insanlar ise ne oluyorsa kader ve şans sayesinde olduğuna, birşeyler kötü giderse bundan başkalarının sorumlu olduğuna inanırlar. Bu tip insanlar başkaları ile iletişim kurmaya istekli olmazlar. İç kontrol odağına sahip insanlar dış kontrol odağına sahip insanlara kıyasla öz-güven ile kendi işlerini yapmaya daha çok

yatkındırlar. Bu durum başkaları ile kolay ilişki kurmalarına ve böylece sosyal sermayelerini geliştirmelerini sağlar (Ngoma ve Ntale, 2016, s.126-127).

Eğitimin ne derece pozitif sonuçları olduğunu ölçmek için Luthans ve arkadaşlarının geliştirdiği yöntem kullanılabilir. Bu yöntemle psikolojik sermayeye sahip bir bireydeki sürdürülebilir rekabet avantajını ölçmek için bireyin pozitif psikolojik yönlerini ölçen bir yapı oluşturuldu. Bu yapıda zayıflıklardan daha çok güçlü yanlara odaklanılmaktadır. Psikolojik sermayeyi oluşturan boyutların nasıl geliştirilebileceği aşağıda sırasıyla açıklanmıştır (Demerouti; Eeuwijk; Wild, 2010, s.62-63).

Öz-yeterlilik bir bireyin motivasyonu harekete geçirme yeteneğine, bilinç kaynaklarına ve belirli bir durumda izlediği yöntemlere güveni olarak tanımlanır. Öz-yeterlilik; ikna, pozitif geri besleme ve psikolojik uyarılmayı konu alan bir modelin kullanılması ile artırılabilir (Demerouti; Eeuwijk; Wild, 2010, s.62-63).

Dayanıklılık “terslik, belirsizlik, hata ve hatta sorumluluğun artması gibi pozitif ancak ezici değişikliklerden sonra tekrar normal hale gelme yeteneği” olarak tanımlanır. Bu boyut, risk ve stres kaynaklarının azaltılması (risk odaklı stratejiler), kaynaklara önem vererek ve geliştirerek (değer odaklı stratejiler) ve bireyin uyum sağlama gücünü harekete geçirerek artırılabilir (Demerouti; Eeuwijk; Wild, 2010, s.62-63).

Umudun, motive edici bir durum olarak üç faktör (amaçlar, aracılık ve yan yollar) arasındaki etkileşim üzerine kurulmuş olduğuna inanılır. İnsanlar, aracı olma hissi ile hedeflerini gerçekleştirmek, içselleştirilmiş kararlılık ve amaçlarını başarmak için gereken enerjiyi verecek iradeyi elde etmek için uğraşırlar. Umudu artırmak için amaçlar açık bir şekilde belirlenmeli veya onları daha mümkün kılmak için alt amaçlara dağıtılmalıdır (Demerouti; Eeuwijk; Wild, 2010, s.62-63).

İyimserlik, pozitif açıklama yöntemi ile yaygın, kalıcı ve içsel nedenlere atfedilen pozitif olayları; özel, geçici ve dışsal durum ile negatif olayları ilişkilendirir. İyimserlik geçmişini kabul etmeyi, mevcudu takdir etmeyi ve geleceği bir fırsat kaynağı olarak görmeyi öğrenmekle artırılabilir (Demerouti; Eeuwijk; Wild, 2010, s.62-63).

Luthans’ın çalışması, psikolojik sermayenin alt boyutlarının her birinin performans ve iş doyumu ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ve psikolojik sermayenin daha yüksek bir

yapı olarak bu dört boyuttan performans ve iş doyumuna ilişkin daha iyi sonuç verdiğini göstermektedir. Psikolojik sermaye yapısının kullanılmasının beş nedeni vardır. Birinci neden, Luthans'ın metotlarına benzeyen eğitim uygulamaları (üstünlük ve başarılı tecrübeler, kademeli ve vekaleten öğrenme ve sosyal ikna/pozitif geri besleme) psikolojik sermayenin artırılabilirliğini iddia eder. İkinci olarak, eğitimin diğer konuları katılımcıların kararlılık, yüzleşme, risk alma, öz-yeterlilik, otonomi, egemenlik, dayanıklılık ve öz-yönetim gibi değişik yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bu yapıların ikisi zaten psikolojik sermayenin parçasıdır. Üçüncü olarak, kişisel performans yapısının değerini tahmin etmeyi destekleyen yeterli ampirik araştırma bulunmaktadır. Dördüncü olarak, bu yapı pozitif psikolojik değişiklikliğin ölçülmesini sağlamakta ve müdahalenin etkilerinin gözlemlenmesinde yararlı olduğu değerlendirilmektedir. Beşinci olarak, zamanla değişmeyen karaktere dayalı yapıların aksine, psikolojik sermaye zaman içerisinde geliştirilebilen durumsal bir yapıdır. Daha önce yapılan araştırmalarda da psikolojik sermayenin eğitim yoluyla geliştirilebileceği ispatlanmıştır (Demerouti; Eeuwijk; Wild, 2010, s.62-63).

Bu bölümde psikolojik sermayenin artırılma yöntemleri üzerinde durulmuş olup, aşağıdaki bölümde ise psikolojik sermayenin sonuçları incelenecektir.

3.9. Psikolojik Sermayenin Sonuçları

Luthans vd. tarafından yapılan çeşitli araştırmalarda psikolojik sermaye; performans, iş doyumunu ve örgüte bağlılık ile pozitif ilişkili ve işe devamsızlık ile negatif ilişkili bulunmuştur (Luthans; Norman; Avolio vd., 2008, s.233-234).

12.567 işgören ile yapılan geniş kapsamlı meta analiz araştırması sonucu, psikolojik sermaye ile olumlu işgören davranışları (örgütsel vatandaşlık ve yönetici ve objektif değerlendirmelerine göre performans) ve olumlu işgören tutumları (iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi-oluş hali) arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan psikolojik sermaye ile olumsuz işgören davranışları (işyerinde yapılan üretim hataları) ve olumsuz işgören tutumları (işten ayrılma niyeti, örgütsel sinizm, iş stresi, kaygı) arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur (Avey; Reichard; Luthans vd., 2011, s.127-149).

Psikolojik sermayenin sonuçları olan performansörgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik sendromu, yaratıcı performans davranışı ve psikolojik iyi-oluş hali sırasıyla ele alınacaktır. Diğer bir sonuç olan iş doyumu ise tezin dördüncü bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır.

3.9.1. İş Performansı

Psikolojik sermaye ile ilgili ampirik çalışmaların halen devam ettiği günümüzde bile, insan kaynakları yöneticileri psikolojik sermayenin özellikle işgören performansı başta olmak üzere arzu edilen pozitif sonuçlar ile güçlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göz önünde bulundurmalıdır (Avey; Reichard; Luthans vd., 2011, s.127-149).

Psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde etkili olması, önemli özelliklerinden birisi olarak görülmektedir. Psikolojik sermaye bireysel düzeyde büyüme ve performansı artırırken; örgütsel düzeyde ise diğer sermaye türleri gibi işgören performansını artırarak rekabet üstünlüğüne katkı sağlayan önemli bir yönetim aracıdır. Bu bakımdan örgütler ve işgörenler açısından diğer sermaye türlerine oranla daha çok önem taşımaktadır (Akdoğan ve Polatçı, 2013, s.275-287).

Psikolojik sermayenin dört alt unsuru da insan kaynaklarının daha iyi mücadele etmesini, pozitif bakış açısını, proaktif, büyümeci, işyerinde öğrenen ve kendi işine pozitif bakma yetisini geliştirici özelliğe sahiptir. Düşük seviyeli işlerde çalışanlar bile müşteri memnuniyetine katkı sağlayarak kendi işlerinde pozitif bir anlam bulabilirler. Yüksek psikolojik sermayeye sahip hizmet sektörü çalışanları, ücretlerini ve terfi beklentilerini gözardı ederek kendilerinden kaynaklanan öz-motivasyona sahip olabilirler. Görevlerini başarıyla yapmak için kendi kapasitelerine güçlü bir şekilde inanırlar. Zor bir müşteriye hizmet sunarken, yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlar müşteriye memnun etmek için alternatif yolları dener ve zorluklarla mücadele etmeyi öğretici fırsat olarak görür (Hur; Rhee; Ahn, 2016, s.481).

Polatçı tarafından Tokat İl Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı merkez ilçede görev yapan polis memurlarının psikolojik sermaye düzeylerini iş performansları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, polis memurlarının psikolojik sermaye düzeylerindeki gelişmelerin

performansları üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye neden olduğu görülmüştür (Polatçı, 2014, s.116-122).

Alanyazında psikolojik sermaye ve iş performansı üzerine yapılan araştırma bulguları incelendiğinde, yüksek psikolojik sermayeye sahip insanlar yüksek kaliteli hizmeti elde etmede başarılı oldukları görülmektedir, çünkü bu kişiler öz-yeterlilik gereklerini yerine getirmede ve başarılı iyimserlik konularında gerekli tecrübeye sahip olduklarına inanırlar. Böylece, bu bilinçsel planlar öz-yeterlilik için gereken çabayı sergilemelerine izin verir; umutlu olmak ve yüksek kaliteli hizmet elde ederek başarılı bir şekilde dayanıklı olmak için hareket tarzlarını yeniden değerlendirirler. Ampirik bulgular öz-yeterlilik gibi pozitif bilinçsel değerlendirmeler ve duygusal zeka gibi bilinçsel yeteneklerin, özel sosyal rekabet gerektiren geniş kapsamlı işlerde etkin performans için hayati derecede önemli dengeleyici mekanizma olduklarını göstermektedir (Leon-Perez; Antino; Leon-Rubio, 2016, s.1-8).

Verimli bir işgören görevini başarmak için gereken çabayı sergiler ve ciddi zorluklara katlanarak iyi bir performans gösterirken, hem verimli hem de umutlu bir işgören ise sadece iyi bir performans göstermekle kalmaz aynı zamanda bu amaçlara ulaşmak için alt amaçları belirler, muhtemel engellerin üstesinden gelmek için plan yapar ve böylece daha iyi performans gösterir ve daha yüksek memnuniyete sahip olur (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.549-551). Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sermayesi yüksek olan işgörenin daha iyi iş performansı sergilemesi beklenir.

3.9.2. Örgütsel Bağlılık

Yapılan araştırma bulgularına göre, öz-yeterlilik ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu, işten ayrılma niyeti ile ise negatif yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Örneğin, Larson ve Luthans'ın 74 fabrika işçisinin katılımı ile yaptıkları bir araştırmada, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Luthans vd. de psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu görmüşlerdir. Psikolojik sermayeyle örgütsel bağlılık arasında görülen pozitif yönde ilişkinin işten ayrılma niyetini azaltacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık, yeni iş arama davranışı gibi benzer araştırma sonuçları incelendiğinde ise bulguların araştırma sonuçlarını desteklediği görülmüştür (Erkuş ve Fındıklı, 2013, s.302-315).

Örgütsel davranış kavramını inceleyen çalışmalar, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, Youssef ve Luthans 1032 ve 232 katılımcıdan oluşan iki farklı örneklem üzerine yaptıkları araştırmada, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuşlar ve işyerlerinde psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu gibi pozitif görülen çıktılar arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Ocak; Güler; Güler, 2016, s.117).

Chow vd. otel çalışanlarının iyimserliğinin örgütte kalma niyetini artırdığını ifade etmiştir. Karatepe ve Olugbade otel çalışanlarında insan kaynağı faktörü olarak öz-yeterliliğin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediğini ileri sürmüşlerdir (Jung ve Yoon, 2015, s.1136).

Ocak vd. tarafından yapılan araştırma sonucunda, Bosnalı öğretmenlerin iyimserlik düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre, Bosnalı öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kısmen güçlü psikolojik sermayelerinden kaynaklandığı, örgütsel bağlılık düzeyini artırmak amacıyla psikolojik sermayelerinden kısmen yararlanmanın faydalı olacağını söylemek mümkündür. Elde edilen bu sonuçlar alanyazında yapılan önceki çalışmalar ile uyumludur. Alanyazındaki bulguların aksine bu araştırmada, Bosnalı öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin umut, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonucun psikolojik sermayenin alt boyutları arasındaki etkileşimler neticesinde ortaya çıkabilen baskılayıcı etkilerden kaynaklandığı düşünülebilir (Ocak; Güler; Güler, 2016, s.123). Alanyazındaki araştırma bulgularından psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu sonucu çıkarılabilir.

3.9.3. Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik kavramı kuramsal olarak üç boyut üzerinde birleşmektedir. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık olarak ifade edilmektedir. Duygusal tükenmenin, tükenmişliğin başlangıcı olduğu ve diğer aşamaların ilerleyen dönemlerde meydana geleceği ifade edilirken; birey için duygusal tükenmenin, tükenmişliğin en önemli göstergesi olduğu da belirtilmektedir. Eğitim kurumlarında

öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin iyileştirilmesinde psikolojik sermaye önemli bir etken olarak görülmektedir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye yeterliliklerinin artırılması yoluyla tükenmişliğin düşürülmesine olumlu katkılar sağlanacağı düşünülmektedir (Oral; Tösten; Elçiçek, 2017, s.80).

İşgörenlerin elde ettiği başarılar ve pozitif duygularıyla ilişkili olan olumlu yöndeki öz-yeterlilik algısının mutluluk düzeyi ve iş performansını arttırdığı; tükenmişliği ise azalttığı bulunmuştur. İşgörenlerde iş stresinin azaltılarak örgüte bağlılığın ve iş performansının artırılmasında, pozitif düşüncenin önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Schaufeli ve Bakker, bazı kişilerin zor iş görevleri ve uzun mesai saatlerine rağmen, çalışmadan zevk aldıkları, iş isterlerini yapmaya çalıştıkları ve böylelikle tükenmişlik belirtileri göstermediklerini bulmuşlardır. Ayrıca tükenmişliğin antitezi olan bağlılığa odaklanma, sağlıklı düşünme ve fiziksel iyi-oluşa destek veren uygulamalarla ilgili yeni yaklaşım biçimlerinin oluşmasına neden olarak tükenmişlik düzeyinin düşmesine yardımcı olabildiği tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar, işgören tükenmişliğinin azaltılması ve önlenmesinde pozitif psikolojinin ve bu çerçevede örgüt araştırmalarında ön plana çıkan psikolojik sermayenin önemli rol oynadığına işaret etmektedir. Bu bulgulara göre, psikolojik sermaye bireysel ve örgütsel başarıyı getirmesinin yanında, tükenmişlik hissinin önlenmesi ve azaltılmasında işgörenlerin sağlık ve mutlulukları bakımından etkili bir faktör olabileceği düşünülmektedir (Çetin; Şeşen; Basım, 2013, s.99-100).

Banka çalışanları, öğretmenler ve hemşireler gibi hizmet sektörü işgörenlerindeki psikolojik sermaye ve tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişki farklı çalışmalar tarafından doğrulanmıştır. Bu durum, psikolojik kaynaklara sahip olmanın stresli durumların azaltılmasında, kronik stres veya tükenmişliğe maruz kalmadan taleplerinin karşılanmasında işgörelere yardım edilebileceğini ileri sürmektedir. Laschinger ve Fida'nın yeni mezun Kanadalı hemşirelere yönelik yaptıkları iki aşamalı anket sonucu, hemşirelerde psikolojik sermayenin mesleğe başlangıç seviyesinde düşük tükenmişlik ile ilişkili olduğu ve bir yıllık çalışmadan sonra ise tükenmişlikte artış olduğu bulunmuştur (Leon-Perez; Antino; Leon-Rubio, 2016, s.1-8).

Çetin vd. tarafından yapılan çalışma bulgularına göre de, işgörenlerin psikolojik sermayeleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu ilişki sürecinde, psikolojik sermaye bileşenini meydana getiren özellikle öz-yeterlilik ve umudun etkisinin daha baskın olduğu ileri sürülebilir (Çetin; Şeşen; Basım, 2013, s.103). Yapılan araştırmaların sonucunda psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.9.4. İşten Ayrılma Niyeti

Ankara’da büyük ölçekli özel bir firmada değişik statülerde (kadrolarda) bulunan 237 çalışan ile yapılan araştırma sonucunda, psikolojik sermaye düzeyi arttıkça işi bırakma niyetinin azaldığı; kadınların, erkeklere oranla psikolojik sermaye düzeyleri yükseldikçe daha fazla iş doyumunu yaşadıkları ve daha az işten ayrılmayı düşündükleri görülmüştür. Psikolojik sermayenin oluşmasına katkı sağlayan faktörlere bakıldığında; gelecek hakkında ümidini yüksek tutarak amaçların gerçekleştirilmesi için yollar bulabilen ve bu yolları kullanmak için motive olan (umut), şimdi ve gelecekte başarılı olmak için olumlu adımlar atarak pozitif yaklaşımını koruyan (iyimserlik), farklı görevler karşısında kendi kabiliyetlerine güvenen ve başarılı olmak amacıyla gereken çabayı sergileyen (öz- yeterlilik) ve son aşama olarak bir çok zorluk, sorun veya negatif durum sonrasında bile kendini toparlayabilenler (psikolojik dayanıklılık) ve böylece genel anlamda psikolojik sermayesi yüksek olan işgörenler işlerinden daha fazla memnun olmakta ve işten ayrılmayı daha az düşünmektedirler. Bu çıkarımlar işgörenlerin içinde bulundukları pozitif psikolojik durumların pozitif tutum ve davranışları artırdığını; olumsuz tutumları ise azalttığını göstermiştir (Çetin ve Varoğlu, 2015, s.110).

Avey vd., yüksek pozitif psikolojik sermayeye sahip kişilerin çalışma ortamında daha az strese maruz kaldığını ve bu yüzden mevcut işini değiştirme niyetinin daha az olduğundan bahsetmiştir. Chen ve Lim pozitif psikolojiye sahip bir kişinin iş bulma konusunda bile iyi beklentiye sahip olduğundan ve onların iş arama davranışlarındaki bu yeteneğin, kurum tarafından işe alındıktan sonra mükemmel iş davranışlarının temelini oluşturacağından bahsetmiştir. Yavas vd., otel çalışanlarının umudunun işten ayrılma niyetini azaltırken stresi hafifleten önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir (Jung ve Yoon, 2015, s.1136).

Psikolojik sermayenin alt boyutlarına dair yapılan araştırmalarda, umut ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca umut düzeyi

yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu bulunmuştur (Erkuş ve Fındıklı, 2013, s.302-315). Alanyazın incelendiğinde, psikolojik sermaye arttıkça işten ayrılma niyetinin düştüğü sonucu görülmektedir.

3.9.5. Yaratıcı Performans Davranışı

Kuramsal köklerini pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikoloji kuramlarından alan işgörenlerde yaratıcı performans ile psikolojik sermaye kavramları alanyazında yüksek performanslı ve yenilikçi kurumları araştıran çok sayıda çalışmada incelenmiştir. Konuya dair alanyazın incelendiğinde, işgörenlerde yaratıcı performans davranışlarının daha çok destekleyici yönetim uygulamaları, iş karakteristikleri, örgüt iklimi, örgüt kültürü ve kişilik özellikleri gibi kavramlar ile birlikte değerlendirildiği görülmektedir (Taştan, 2016, s.101-102).

Taştan tarafından yapılan çalışmada, örgütlerde yaratıcılık ve pozitif psikolojik sermaye konuları kapsamında öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarından teşekkül etmiş olan psikolojik sermaye bileşenlerinin işgörenlerdeki yaratıcı performans davranışları ile ilişkisi incelenmiştir. Bu amaçla, Türkiye’de beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren ve yapılmış farklı araştırmalara göre, yenilikçi ve yüksek performanslı işletme olarak nitelendirilmiş olan büyük ölçekli bir firmada araştırma yapılmıştır. Anketin örnekleme olarak alt ve orta kademelerde görevli 165 işgören katılım sağlamıştır. Araştırmanın bulgularına göre, psikolojik sermaye bütün değişkeni ve dört alt boyutu ile işgörenlerde yaratıcı performans davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve yaratıcı performans davranışını açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Taştan, 2016, s.101-102). Yapılan araştırmalar sonucunda, psikolojik sermaye ile yaratıcı performans davranışı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.9.6. Psikolojik İyi-Oluş Hali

Psikolojik iyi-oluş kavramı, pozitif ve negatif etki, yaşam doyumu ve iş doyumu kavramları ile birlikte pek çok çalışmada incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sermaye ile iyi-oluş arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Avey ve Luthans psikolojik sermayenin zamanla psikolojik iyi-oluşa neden olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu nedenlerden dolayı bireysel iyi-oluş ve psikolojik sermaye arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülebilir (Lorenz; Beer; Pütz vd., 2015, s.3).

Bu bölümde psikolojik sermaye kavramı detaylı olarak açıklanmıştır. Aşağıdaki dördüncü bölümde ise duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik sermaye değişkenleri arasındaki ilişkilere detaylı olarak yer verilecektir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK, İŞ DOYUMU VE PSİKOLOJİK SERMAYE

DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde, alanyazın taraması sonucu elde edilen duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik sermayeye ait araştırma bulguları üzerinden değişkenler arası ilişkiler incelenecektir.

4.1. Duygusal Emek İş Doyumu İlişkisi

Duygusal emek ve iş doyumu alanyazında en çok ilişkilendirilen kavramlar arasındadır. Duygusal emeğin iş doyumunu olumsuz yönde etkilemesi kabul edilen genel hakim görüş olmasına rağmen, bunun tersini ispatlayan çalışmalar da bulunmaktadır (Oral ve Köse, 2011, s.474-475).

Yüzeysel davranış iş doyumu üzerinde negatif etkiye sahip olmasına rağmen, derin davranış iş doyumu üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Sonuçlar Grandey'in teorik modeline uymakta, Van Maanen ve Kunda ile Brotheridge ve Lee'nin bulgularını doğrulamaktadır. Bu araştırmadaki bulgular, yüzeysel davranış sergileyen işgörenlerin gerçek duygularını örgütün kurallarına uygun görünmek amacıyla baskılamış olabileceklerini göstermektedir ki, bu da iş doyumu seviyesinin azalmasına neden olmaktadır. Derinlemesine davranış sergileyen işgörenler ise gerçek duyguları ile örgütün tarafından sergilenmesi istenen davranışlar arasında bir denge kurarak sürekliliği sağlayabildikleri için, bu durum iş doyumunun gelişmesine yardımcı olmaktadır. Yüzeysel davranış sergileyen işgörelere kıyasla daha az duygusal tükenme yaşarlar (Jiang; Jiang; Park, 2013, s.937).

Göstermesi gereken duyguyu gerçekten hissettiği veya hissetmeye çalıştığı için derin davranış sergileyen işgörenlere ait iş doyumunu düzeylerinin ve işte kalma niyetlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Chu da derinlemesine davranışın, düşük duygusal yorgunluk ve yüksek iş doyumuna gibi pozitif sonuçlarla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Birçok araştırmada benzer şekilde, duygusal çaba dolayısıyla derin davranışın işgörenlerdeki başarı ve öz-güven hissini arttırdığı, zaman içerisinde yüksek iş tatminine ve duygusal tükenmişlikte bir azalışa neden olduğu ortaya konulmuştur. Bütün bu bahsedilenlerin yanı sıra örgütlerde daha seyrek görülmesine rağmen samimi davranışın, yüzeysel ve derin davranış ile kıyaslandığında işgörenler bakımından olumlu sonuçlara neden olduğu ifade edilmiştir (Kızanıklı ve Ünlüöner, 2016, s.513).

Yüzeysel davranış nedeniyle oluşan duygusal çelişkinin işgörenlerin iş doyumları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir. Örneğin, Morris ve Feldman yüzeysel davranış gösteriminin işgörenlerin iş doyumunu düşürdüğü yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Grandey tarafından yapılan araştırmada ise hem yüzeysel hem de derinlemesine davranışın iş doyumunun azalmasına neden olduğu ileri sürülmüştür. Pugliese de araştırmasında, duygusal emeğin işgörenlerin işinden doyum sağlayamamasına neden olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır (Oral ve Köse, 2011, s.474-475).

Bu sonuçların tersine, duygusal emeğin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği yönünde de tespitler mevcuttur. Örneğin, Wharton yapmış olduğu çalışmada duygusal emek kullanımının işgörenlerin iş doyumunu artırdığı sonucunu elde etmiştir (Oral ve Köse, 2011, s.474-475). İş doyumuna, bireyin iş ortamındaki rolünden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesi olarak defalarca araştırılmıştır. Duygusal emeğin varlığı veya sıklığına dair yapılan araştırmalar duygusal emek ile iş doyumuna arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal uyumsuzluk ile iş doyumuna arasında ise negatif ilişki olduğu bilinmektedir (Smith; Dorsey; Mosley, 2009, s.32-33).

İş doyumuna ve duygusal emek kavramları arasındaki ilişki konusunda alanyazında henüz tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda bu ilişkide belirleyici olabilecek faktörlerin incelenmesi faydalı olacaktır (Oral ve Köse, 2011, s.474-475).

Yapılan araştırmalar sonucu farklı bulgulara ulaşılmış olmakla birlikte, genellikle yüzeysel davranışın iş doyumunu azalttığı ve samimi davranış ile derinlemesine davranışın iş doyumunu artırdığı iddia edilebilir.

4.2. Duygusal Emek Psikolojik Sermaye İlişkisi

Begenirbaş'ın sağlık çalışanları ile yaptığı araştırma sonucuna göre, sağlık çalışanlarının psikolojik sermayeleri ile hem duygusal hem de işe karşı yabancılaşmaları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görölmüştür. Sağlık sektörü çalışanlarının psikolojik sermayelerinin yüzeysel ve derinlemesine davranışlarını negatif yönde, samimi davranışlarını ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Özellikle psikolojik sermayesi yüksek düzeyde olan çalışanların, hizmet verdiği bireylere karşı daha samimi ve içten gelen duygu gösteriminde bulundukları, psikolojik sermayesi düşük seviyede olanların ise gerçek duyguları olmamasına karşın, örgütünün kendisinden istediği duygu gösterimini adeta rol yaparcasına ve duygularını sahteleştirerek gösterdiği söylenebilir (Begenirbaş, 2015, 259).

Derinlemesine ve samimi davranış ile psikolojik sermaye arasında pozitif, yüzeysel davranış ile psikolojik sermaye arasında negatif bir ilişkinin bulunması beklenen bir sonuçtur. Cheung vd. derinlemesine davranışın, bilişsel yapılanmanın ve duygusal ifadelerin gösterim kuralları çerçevesinde modifiye edilebilmesi için farklı bilişsel stratejilerin kullanımını içerdıği için, psikolojik sermaye ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu dile getirmektedir. Cheung ve Tang samimi davranışın çalışanlar üzerinde daha iyi psikolojik sağlık, yüksek iş doyumunu ve düşük psikolojik stres gibi sonuçlara neden olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla, derinlemesine ve samimi davranış sergilenmesi durumunda çalışanların daha yüksek performansa sahip olacakları ve daha iyi psikolojik reaksiyonlar sergileyebilecekleri söylenebilir. Cheung vd. duygusal emeğin negatif sonuçlarının özellikle yüzeysel davranış boyutunda ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Biçkes; Yılmaz; Demirtaş; Uğur, 2014, s.97-116).

Alamur ve Atabay tarafından banka çalışanları üzerine yapılan araştırma sonucuna göre, iyimserlik ile yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış arasında negatif anlamlı bir ilişki elde edilirken, samimi davranış ile arasında pozitif anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Dayanıklılık ile yüzeysel davranış arasında negatif anlamlı bir ilişki, samimi davranış

ile arasında ise pozitif anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Öz-yeterlilik ile yüzeysel davranış arasında negatif anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Umut ile duygusal emeğin alt boyutlarının hiçbirisi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Alamur ve Atabay, 2016, s.66).

Hur ve diğerleri yaptıkları araştırma sonucu, psikolojik sermaye ile derinden davranış arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunurken; psikolojik sermaye ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Hur; Rhee; Ahn, 2016, s.477-500). Tokmak tarafından yapılan araştırma sonucunda, duygusal emek ile psikolojik sermaye arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Tokmak, 2014, s.145).

Oğuzhan vd. tarafından yapılan araştırma sonucunda, samimi davranış ile psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki bulunurken, yüzeysel davranış ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Oğuzhan; Begenirbaş; Topcu, 2017, s.337).

4.3. İş Doyumu Psikolojik Sermaye İlişkisi

Psikolojik sermaye ve iş doyumu yakından ilişkilidir. Otel çalışanları ile yaptıkları bir araştırmada Meng vd., iş koşullarında yüksek olarak görülen pozitif psikolojinin iş sorumluluğunu pozitif olarak etkilediğini ileri sürmüştür. Kaplan ve Biçkes pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından dayanıklılık ve iyimserliğin otel çalışanlarının iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Karatepe vd. otel çalışanlarının öz-yeterliliğinin iş doyumu ile yakından ilişkili olduğunu ve örgütsel bağlılığın önemli bir faktörü olduğunu belirtmişlerdir (Jung ve Yoon, 2015, s.1136).

Psikolojik sermaye daha çok performansın geliştirilmesi için düşünülmesine rağmen, yüksek psikolojik sermayeli işgörenlerin işlerinden ve yöneticilerinden daha fazla memnun olması da bir o kadar önemlidir. Örneğin yapılan bir araştırmada, küçük bir fabrikadaki üretim işçilerinin psikolojik sermayesi ve iş doyumu arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Muhtemelen hem motivasyon hem de en iyi durum için plan yapabilme yetenekleri sayesinde işlerini başarıyla yapabildikleri için, genellikle umudu yüksek olan işgörenler daha yüksek iş doyumuna sahip olurlar. Ancak, iyimserlik ve/veya öz-yeterlilik umuda eşlik ettiğinde ve ayrıca dayanıklılıkla ters durumlara yanıt verildiğinde, daha da yüksek iş doyumu meydana gelebilir. Dört alt boyutun birleşmesi sonucunda oluşan psikolojik sermayenin, iki değişkenli diğer bireysel yapıların ötesinde

ve üzerinde iş performansı ve iş doyumu ile ilişkili olması beklenir (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007, s.549-551).

Psikolojik sermaye ve iş doyumu arasında açık bir ilişki olduğu Luthans, Avolio ve Reichard tarafından yapılan araştırmalar ile de kanıtlanmıştır. Avey, Reichard bu ilişkiye dair görüşlerini, "Genel başarı beklentisinin iyimserlikten ve kendi yeteneklerine inanmanın yeterlilikten kaynaklandığı kabul edilirse, psikolojik sermayesi yüksek olanların işlerinden tatmin oldukları düşünülür." şeklinde açıklamışlardır. Luthans ve Avolio umut ve öz-yeterliliğe sahip işgörenlerin sergiledikleri iyi performans nedeniyle iş doyumlarının daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Öz-yeterliliğe sahip işgörenler dirençli olma, zorlukları kabullenme ve hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarfetme konusunda kendilerine güvenirlir. Umutlu işgörenler alt amaçlar ve yan yolları başarmak için tanımlarlar ve farklı yollar izleyerek engelleri öngörebilir ve üstesinden gelebilirler. Yukarıda bahsedilen hususlar göz önüne alındığında, psikolojik sermaye ile iş doyumunun pozitif ilişkili olduğu ileri sürülebilir (Lorenz; Beer; Pütz vd., 2015, s.3).

Psikolojik sermaye pozitif düşünme, beklentiler, motivasyon, hedefe doğru ilerleme, engel ve zorluklara karşı dayanma gibi pozitif mekanizmalar yoluyla iş doyumuna neden olabilmektedir (Badran ve Youssef-Morgan, 2015, s.362). Yapılan araştırma bulgularından psikolojik sermaye ile iş doyumunun pozitif ilişkili olduğu ileri sürülebilir.

Bu bölümde duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik sermaye değişkenleri arasındaki ilişkiler detaylı olarak açıklanmıştır. Aşağıdaki beşinci bölümde ise bu tez kapsamında yapılan uygulamalı araştırma sonuçlarına yer verilecektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

İlk dört bölümde duygusal emek, iş doyum ve psikolojik sermaye kavramları teorik açıdan ele alınarak açıklanmıştır. Bu bölümde ise psikolojik sermayenin duygusal emek ile iş doyum arasındaki ilişkide aracılık rolünü incelemek amacıyla yapılan uygulamalı araştırmanın sonuçları detaylı olarak ele alınacaktır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile banka çalışanlarının duygusal emek, iş doyum ve psikolojik sermaye düzeylerinin tespit edilmesi; psikolojik sermayenin duygusal emek ile iş doyum arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle Kayseri il merkezinde bulunan kamu ve özel sektör bankalarında görev yapan çalışanların katılımı ile anket yöntemi kullanılarak araştırma yapılmıştır.

Ülkemiz ekonomisine lokomotif görevi üstlenerek hizmet eden finans sektörü işletmelerinin, yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, büyüyerek yollarına devam edebilmeleri, sahip oldukları en önemli kaynağı, yani çalışanlarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Psikolojik sermayesi yüksek ve işinden memnun olan çalışanların işlerini benimsedikleri ve başarıyla yaptıkları düşünülebilir. Aynı zamanda banka çalışanlarının gün içerisinde yüzlerce müşteri ile iletişim kurmaları nedeniyle duygusal emeği çok sık kullanmak zorunda oldukları bilinen bir gerçektir. Konunun önemine karşın, bu üç değişkeni birlikte inceleyen araştırma sayısı çok azdır. Bu çıkarımlar dikkate alındığında, araştırma konusunun ne kadar önemli olduğu

anlaşılmaktadır. Bu tezin araştırma bulgularının banka yöneticileri ve insan kaynakları yöneticilerinin karar süreçlerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, üç değişken (duygusal emek, iş doyumu, psikolojik sermaye) arasındaki ilişkileri incelemek ve bu amaçla geliştirilen hipotezleri test etmek üzere tasarlanmıştır. Araştırma verileri nicel araştırma tekniklerinden biri olan ve hipotezleri test etmede kullanılan bir teknik olan anket yöntemi ile toplanmıştır. Üç değişkenin ölçümünde alanyazında var olan ölçeklerden faydalanılmıştır. Demografik özellikler ile birlikte anket formunda toplam 59 madde bulunmaktadır (bkz. EK-1 Anket Formu).

Öncelikle 30 kişilik ön anket uygulaması ile anketteki ifadelerin açık bir şekilde anlaşılabilir olduğu görülmüştür. Anket uygulaması sonrası anket formunda ters seçenekli yer alan maddeler SPSS 22 programına veri girişi yapılırken düzeltilmiştir. Değişkenlere ve alt boyutlara ait değerlerin tespit edilmesi için ölçeklerdeki maddelerin ortalamaları alınmıştır. Anket sonucu geçerlilik, güvenirlik katsayıları ve faktör yükleri hesaplanmıştır. Sonrasında araştırma modelinde ele alınan ilişkiler (hipotezler) korelasyon analizi ile test edilmiştir. Değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için T testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri yapılmıştır. Son olarak psikolojik sermayenin aracılık rolünün tespit edilmesi amacıyla çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 22 programından faydalanılmıştır.

5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesi (evreni) Türkiye Bankalar Birliği'nin ve Türkiye Banka Şubeleri Rehberinin resmi web sitelerinden alınan verilere göre, Kayseri ilinde bulunan 28 farklı bankaya ait toplam 182 şubede görev yapan 2.315 çalışanı içermektedir (www.tbb.org.tr ve www.trbanka.com). Kayseri il merkezinde bulunan banka şubelerinden 32 adedi kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş olup, belirlenen bu şubelerde en az bir yönetici ile görüşülmüş, anket formunun katılımcılar tarafından nasıl doldurulacağı anlatılmış, ihtiyaç halinde irtibat kurabilecekleri telefon numarası ile birlikte bu banka şubelerinde çalışan kişi sayısı kadar anket formu bırakılmıştır. Doldurulması için bırakılan toplam 389 anket formundan 82 adedi eksik

cevaplandırılma, cevapların yarım bırakılması, birden fazla cevabın işaretlenmesi gibi nedenlerden dolayı değerlendirilmeye alınmamıştır. Eksiksiz olarak cevaplanmış olan 307 adet anket formu dikkate alınmış olup, anketin cevaplanma oranı %79 olarak gerçekleşmiştir. Anket formları kamu ve özel sektör bankalarında görev yapan gişe görevlisi/memur, satış/müşteri temsilcisi (bireysel ve kurumsal), operasyon görevlisi, yönetmen/müdür ve diğer kadrolarda (müdür yardımcısı, şef, şef yardımcısı vb.) çalışanlara uygulanmıştır.

Araştırmacılar tarafından örneklem büyüklüğünü tespit etmek amacıyla birbirinden farklı yaklaşımlar öne sürülmüştür. Bazıları (Nunnally, 1978) madde sayısının 10 katı örneklem olması gerektiğini ileri sürerken bazıları (MacCallum vd, 2001) ise 4 katı olmasının yeterli olduğunu ifade etmiştir. Comrey ve Lee (1992), Tabachnick ve Fidel (1996) ile DeVellis (2014), örneklem sayısı için 200 kişi orta, 300 kişi iyi, 500 kişi çok iyi, 1000 ve üzeri kişiyi mükemmel olarak nitelendirmişlerdir. Madde sayısının en az 5 katı olması gerektiği, araştırmacılar (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014; Tavşancıl, 2006) tarafından genel kabul gören bir yaklaşımdır (Uğurlu ve Aylar, 2017, s.28-43).

Genel kabul gören örneklem büyüklüğünün anketteki değişken sayısının en az beş katı olması kuralına uygun olarak örneklemin anakütleyi temsil ettiği ve 307 katılımcı olması nedeniyle de örneklem büyüklüğünün iyi seviyede olduğu ileri sürülebilir.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın anakütlesini Kayseri ilinde görev yapan kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Bu nedenle elde edilen bulgular, diğer illerde benzer çalışmanın yapılması durumunda bölgesel ve kültürel farklılıklar nedeniyle değişkenlik gösterebilir.

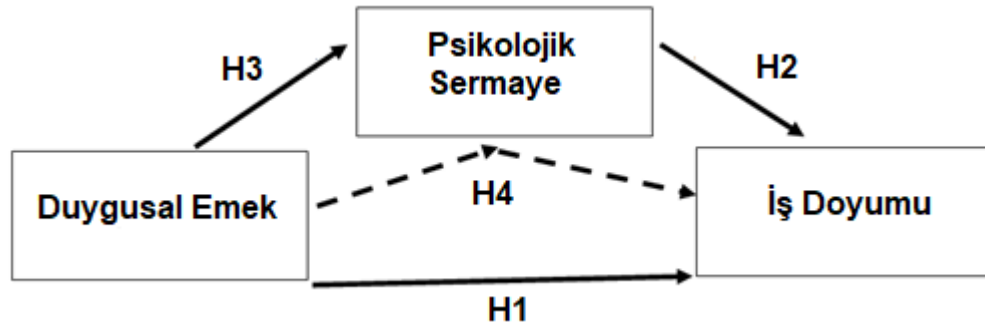
Buna ilave olarak araştırma sonuçları banka sektörüne ait olup farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarda aynı sonuç alınmayabilir. Maalesef bu çalışmada ele alınan üç değişkenin birlikte incelendiği çok az sayıda çalışma mevcuttur. Bu nedenlerle konu hakkında daha net ve kapsayıcı bilgilere ulaşmak için benzer çalışmaların farklı sektörleri ve diğer illeri kapsayacak şekilde yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Sadece anket yönteminin kullanılması bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir. Farklı yöntemler (mülakat ve gözlem gibi) kullanılarak elde edilecek bulgular ile bu sonuçların desteklenmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu araştırmada ele alınan değişkenlere ilave olarak örgütsel bağlılık, tükenmişlik sendromu, psikolojik iyi-oluş hali gibi farklı değişkenlerin de araştırılması ile çalışanlar hakkında daha kapsamlı verilerin elde edilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

5.5. Araştırma Modeli, Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

Çalışmanın kavramsal çerçevesi ilk dört bölümde detaylı olarak açıklandıktan sonra, alanyazında yer alan ampirik araştırmalar ve teorilerin ışığında geliştirilen araştırma hipotezlerinin ifade edilmesi amacıyla oluşturulan araştırma modeli aşağıda verilen Şekil 5.1.'de gösterilmiştir. H1, H2 ve H3 hipotezleri ile değişkenler arası ilişkiler ve H4 hipotezi ile psikolojik sermayenin aracılık rolünün olup olmadığı incelenecektir.



Şekil 5.1. Araştırma modeli.

Tez kapsamında yapılan araştırma sonuçlarına geçmeden önce alanyazında, bu üç değişken arasındaki ilişkileri inceleyen bazı çalışma bulgularına aşağıda yer verilmiştir.

Yapılan araştırmalarda, duygusal emek ile iş doyumu arasındaki ilişki üzerine farklı sonuçlar bulunmuştur. Bazıları duygusal emeğin iş doyumunu zayıflattığını ileri sürerken, bazıları duyguların doğru yönetilmesi durumunda iş doyumunun artabileceğini ileri sürmektedir. Duygusal emeğin iş doyumu üzerindeki etkisinin, nasıl uygulandığına bağlı olduğu söylenebilir. Kinman vd. öğretmenlerin katılımı ile yapılan

araştırma sonucu, duygusal emek ile iş doyumu arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki bulmuşlardır (Kinman; Wray; Strange, 2011, s.845-850).

Biçkes vd. tarafından yapılan çalışmada, yüzeysel ve derinlemesine davranışın iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Zhang ve Zhu yaptıkları çalışmada ise, derinlemesine ve samimi davranış ile iş doyumu arasında pozitif yönlü, yüzeysel davranış ile iş doyumu arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Yin çalışmasında, derinlemesine davranış ve samimi duyguların sergilenmesi ile iş doyumu arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulgusuna ulaşmış, öte taraftan yüzeysel davranış ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Ghalandari ve Jogh hizmet sektörü çalışanları örnekleminde yürüttükleri çalışmalarında, yüzeysel davranış ile iş doyumu arasında negatif yönlü, derinlemesine davranış ile iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Abraham müşteri temsilcileri örnekleminde gerçekleştirdiği çalışmada, yüzeysel davranış ile iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Biçkes; Yılmaz; Demirtaş; Uğur, 2014, s.97-116).

Oral ve Köse yaptıkları araştırma sonucu, yüzeysel davranışın iş doyumunu azalttığı yönünde bulguya erişmişlerdir. Bu sonuca göre işyerinde sergilenen duygularla hissedilen duygular arasındaki farklılık bireylerin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği leri sürülebilir. Derinlemesine davranış ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Morris ve Feldman yüzeysel davranışın iş doyumunu düşürdüğü yönünde bulgulara ulaşmış; Puglesi ve Grandey de yüzeysel davranışın iş doyumuyla negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Oral ve Köse, 2011, s.488-489).

Kızanlıklılı ve Ünlüönen yaptıkları araştırma sonucu, yüzeysel davranış ile iş doyumu arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, derinlemesine davranış ve samimi davranış ile iş doyumu arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır (Kızanlıklılı ve Ünlüönen, 2016, s.507-513). İrigüler ve Güler'in yaptıkları araştırma sonucuna göre, yüzeysel davranış ile dışsal iş doyumu ve genel iş doyumu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, yüzeysel davranış ile içsel iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Derinlemesine ve samimi davranış ile iş doyumunun tüm boyutları arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur (İrigüler ve Güler, 2016, s.118-123).

Çetin ve Varoğlu yaptıkları araştırma sonucu, psikolojik sermaye ile iş doyumu arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Çetin ve Varoğlu, 2015, s.109). Erkuş ve Fındıklı, psikolojik sermayenin alt boyutlarından umut ve iyimserlik ile iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Larson ve Luthans, psikolojik sermaye ile iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Luthans vd. tarafından üç farklı örneklem üzerinde yapılan diğer bir araştırmada psikolojik sermaye ile iş doyumu arasında pozitif ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarına ilişkin yapılan araştırmalarda ise iş doyumu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Larson ve Luthans, iş doyumu ile umut ve dayanıklılık arasında pozitif ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Youssef ve Luthans iş doyumu ile iyimserlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2013, s.306-311).

Youssef ve Luthans, sanayi işletmeleri, hizmet işletmeleri, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları çalışanları arasından belirledikleri örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri incelemede; umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Çetin, kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada; umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulgusuna ulaşırken, öz-yeterlilik ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulgusuna ulaşamamıştır (Biçkes; Yılmaz; Demirtaş; Uğur, 2014, s.97-116).

Çakmak ve Arabacı tarafından öğretmenlerin katılımı ile yapılan araştırma sonucuna göre, psikolojik sermaye ile iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Çakmak ve Arabacı, 2017:900-901). Süral Özer ve diğerleri tarafından yapılan araştırma sonucunda da, psikolojik sermaye ile iş doyumu arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ve bu sonuç hem uluslararası hem de Türk alanyazınındaki benzer araştırma bulguları ile örtüşmektedir (Süral Özer; Topaloğlu; Timurcanday Özmen, 2013, s.444-447).

Derinlemesine ve samimi davranış ile psikolojik sermaye arasında pozitif, yüzeysel davranış ile psikolojik sermaye arasında negatif bir ilişkinin bulunması beklenen bir sonuçtur. Cheung vd. derinlemesine davranışın, bilişsel yapılanmanın ve duygusal ifadelerin gösterim kuralları çerçevesinde modifiye edilebilmesi için farklı bilişsel stratejilerin kullanımını içerdiği için, psikolojik sermaye ile arasında pozitif yönlü bir

ilişki olduğunu dile getirmektedir. Cheung ve Tang samimi davranışın çalışanlar üzerinde daha iyi psikolojik sağlık, yüksek iş doyumu ve düşük psikolojik stres gibi sonuçlara neden olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla, derinlemesine ve samimi davranış sergilenmesi durumunda çalışanların daha yüksek performansa sahip olacakları ve daha iyi psikolojik reaksiyonlar sergileyebilecekleri söylenebilir. Cheung vd. duygusal emeğin negatif sonuçlarının özellikle yüzeysel davranış boyutunda ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Biçkes; Yılmaz; Demirtaş; Uğur, 2014, s.97-116).

Alamur ve Atabay tarafından banka çalışanları üzerine yapılan araştırma sonucuna göre, iyimserlik ile yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış arasında negatif anlamlı bir ilişki elde edilirken, samimi davranış ile arasında pozitif anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Dayanıklılık ile yüzeysel davranış arasında negatif anlamlı bir ilişki, samimi davranış ile arasında ise pozitif anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Öz-yeterlilik ile yüzeysel davranış arasında negatif anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Umut ile duygusal emeğin alt boyutlarının hiçbirisi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Alamur ve Atabay, 2016, s.66).

Hur ve diğerleri yaptıkları araştırma sonucu, psikolojik sermaye ile derinden davranış arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunurken; psikolojik sermaye ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Hur; Rhee; Ahn, 2016, s.477-500). Tokmak tarafından yapılan araştırma sonucunda, duygusal emek ile psikolojik sermaye arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Tokmak, 2014, s.145).

Oğuzhan vd. tarafından yapılan araştırma sonucunda, samimi davranış ile psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki bulunurken, yüzeysel davranış ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İş doyumu ile psikolojik sermaye arasında ve iş doyumu ile yüzeysel ve samimi davranış arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Oğuzhan; Begenirbaş; Topcu, 2017, s.337).

Alanyazındaki bulgulara dayanarak bu araştırma kapsamında toplam 32 adet hipotez geliştirilmiştir. Duygusal emek ile iş doyumu arasındaki ilişkiler 6 alt hipotez (H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f) ile test edilecektir.

H1a: Yüzeysel davranış ile içsel iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

- H1b:** Derinlemesine davranış ile içsel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H1c:** Samimi davranış ile içsel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H1d:** Yüzeysel davranış ile dışsal iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H1e:** Derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H1f:** Samimi davranış ile dışsal iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Psikolojik sermaye ile iş doyumu arasındaki ilişkileri test etmek için 8 alt hipotez (H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g, H2h) geliştirilmiştir.

- H2a:** Öz-yeterlilik ile içsel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2b:** Umut ile içsel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2c:** Dayanıklılık ile içsel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2d:** İyimserlik ile içsel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2e:** Öz-yeterlilik ile dışsal iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2f:** Umut ile dışsal iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2g:** Dayanıklılık ile dışsal iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2h:** İyimserlik ile dışsal iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Duygusal emek ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri test etmek için 12 alt hipotez (H3a, H3b, H3c, H3d, H3e, H3f, H3g, H3h, H3i, H3k, H3l, H3m) geliştirilmiştir.

- H3a:** Yüzeysel davranış ile öz-yeterlilik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H3b:** Yüzeysel davranış ile umut arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H3c:** Yüzeysel davranış ile dayanıklılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H3d:** Yüzeysel davranış ile iyimserlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H3e:** Derinlemesine davranış ile öz-yeterlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3f:** Derinlemesine davranış ile umut arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3g:** Derinlemesine davranış ile dayanıklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3h:** Derinlemesine davranış ile iyimserlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3i:** Samimi davranış ile öz-yeterlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3k:** Samimi davranış ile umut arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3l:** Samimi davranış ile dayanıklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3m:** Samimi davranış ile iyimserlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Alanyazındaki bulgulara dayanarak duygusal emek ile iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü belirlemek için 6 alt hipotez (H4a, H4b, H4c, H4d, H4e, H4f) geliştirilmiştir.

H4a: Yüzeysel davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.

H4b: Yüzeysel davranış ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.

H4c: Derinlemesine davranış içsel ile iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.

H4d: Derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.

H4e: Samimi davranışın sergilenmesi ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.

H4f: Samimi davranışın sergilenmesi ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.

5.6. Kullanılan Ölçekler

Araştırmacı tarafından kullanılan ölçekler daha önce geliştirilmiş ve güvenilirliği-geçerliliği ispatlanmış, hali hazırda yaygın olarak kullanılmakta olan ölçekler olması nedeniyle faktör dağılımı analizine tabi tutulmamıştır.

5.6.1. Duygusal Emek Ölçeği

Grandey, Kruml ve Geddes'in duygusal emek ölçeklerinin bazı maddeleri Diefendorff ve arkadaşları tarafından alınarak uyarlanmış ve bazı maddeleri ise geliştirilerek son halini almıştır. Ölçek, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal (samimi) davranış olmak üzere üç boyutu içermektedir. Yüzeysel davranış 1-6 arası maddelerle, derinlemesine davranış 7-10 arası maddelerle ve samimi davranış 11-13 arası maddelerle ölçülmektedir. Ölçek 5'li Likert tipinde (1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadir, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman ve (5) Her Zaman şeklinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan her bir madde için kendilerini en iyi ve gerçeğe en yakın olarak ifade eden seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin orijinal güvenilirlik katsayıları; yüzeysel rol yapma boyutu için 0,92, derinlemesine rol yapma boyutu için 0,85 ve doğal duygular için ise 0,83 olarak bulunmuştur (Begenirbaş, 2013:140-141).

Ölçeğin Türkçe uyarlaması, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Basım ve Begenirbaş tarafından yapılmıştır. Ölçeğin uyarlama çalışmaları kapsamında, öncelikle Brislin ve arkadaşları tarafından geliştirilen bir yöntem kullanılarak ölçek Türkçe'ye çevrilmiştir (Begenirbaş, 2013:140-141). Basım ve Begenirbaş tarafından yapılan araştırma sonucu güvenilirlik katsayısı 0,80 olarak bulunmuştur (Basım ve Begenirbaş, 2012:83).

5.6.2. İş Doyumu Ölçeği

Alanyazında Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionary-MSQ), olarak bilinen söz konusu ölçek işgörenlerin iş doyumlarını ölçmek için Weiss vd. tarafından geliştirilmiş olup, diğer iş doyum ölçeklerine oranla daha kapsayıcı boyutlar içermektedir. Gerek yurt dışında, gerekse yurt içinde konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri de yapılmak suretiyle yaygın olarak kullanılan Minnesota Doyum Ölçeğinin 20 alt boyutu; yeteneğin ifadesi, başarı, aktivite, ilerleme, otorite, işletme politika ve uygulamaları, ücret, çalışma arkadaşları, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, takdir, sorumluluk, güvenlik, sosyal hizmet, sosyal statü, insan ilişkileri, teknik konular, çeşitlilik ve çalışma koşullarını kapsamaktadır. Ölçekte yer alan maddeler doyuma yol açan içsel, dışsal ve genel faktörler boyutlarında da gruplandırılmaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010, s.53-54).

İş doyumunu, içsel iş doyum ve dışsal iş doyum olarak iki alt boyuta ayırmak mümkündür. Dışsal doyum; çalışmanın karşılığında elde edilen kazanımlara (ücret, iş güvencesi, vb.) bağlı doyumdur. Dışsal doyum; işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve yöneticilerle ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işletmeye ait unsurlardan oluşmaktadır. İçsel doyum ise çalışma sırasında hissedilen doyum ifade eder. İçsel iş doyum; aktivite, bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmet, sorumluluk, yetenekleri kullanma, yaratıcılık, yetki ve başarı gibi unsurlardan oluşmaktadır (Yeşilyurt ve Koçak, 2014, s.309-310).

İş doyum ölçeği Weiss, Davis, England ve Lofguist (1967) tarafından geliştirilmiştir (Yelboğa, 2007, s.6). Orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,83 ve yurtdışında yapılan pek çok çalışmada ölçeğin test-tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur. Yurt içindeki güvenilirlik araştırması Baycan (1985) tarafından yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur (Karababa ve Acun Kapıkıran, 2014:141).

Yeşilyurt ve Koçak tarafından faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi yapılmış ve faktör yükü 0,40'ın altında olan maddeler çıkarılarak 15 maddelik yeni ölçek oluşturulmuş ve bu ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 2 boyut altında toplandığı görülmüş ve ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur (Yeşilyurt ve Koçak, 2014, s.309-311). Bu araştırma kapsamında yapılan 30 kişilik ön anket bölümünde de 15 maddelik bu ölçek kullanılmış ve güvenilir olduğu tespit edildiği için iş doyumunu ölçmek amacıyla bu ölçeğim kullanılmasına karar verilmiştir.

İş Doyumu Ölçeği 5'li Likert tipinde (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum/Ne de katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmıştır. İçsel iş doyumunu 1-9 arası, dışsal iş doyumunu 11-15 arası maddelerle ölçülmüştür.

5.6.3. Psikolojik Sermaye Ölçeği

İyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz-yeterlilik alt boyutlarını içeren Psikolojik Sermaye Ölçeği, Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, toplam 24 madde yer almakta ve iyimserlik 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 yeterlilik boyutu ise 3, 4, 15, 16, 21, 23 numaralı maddeleri içermektedir (* işaretli maddeler ters puanlanmıştır) (Erdem, 2014:140).

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 geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin testler yapılmıştır. Öncelikle iki İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesi tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Elde edilen Türkçe ölçek farklı 6 alan uzmanı tarafından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede ifadelerin anlaşılma düzeyi ve kültürel uyumu kontrol edilmiştir. Değerlendirme sonucunda elde edilen Türkçe ölçek, farklı iki İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesi tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Elde edilen İngilizce ölçek, özgün haliyle karşılaştırılmış ve

sonra tekrar iki uzman görüşü alınmıştır. Bu değerlendirmeler sonrası ölçek son şeklini almıştır (Erdem, 2014:140).

Luthans vd. tarafından yapılan 4 örnekte orijinal ölçeğin güvenirlik katsayıları 0,88, 0,89, 0,89 ve 0,89 olarak bulunmuştur (Luthans; Avolio; Avey vd., 2007:555). Çetin ve Basım tarafından ölçeğin geçerliliğini belirlemek amacıyla kamuda çalışan 235 alt ve orta seviye yöneticiden oluşan örneklem üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde psikolojik sermayenin dört boyutunu (özyeterlilik, iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık) teşkil edecek şekilde faktör dağılımı oluşmuştur. Alt boyutlara ait güvenirlik katsayıları 0,67 ile 0,85 arasında ve test-tekrar test değerlerinin ise 0,70 ile 0,77 arasında değiştiği görülmüştür (Erdem, 2014:140).

5.7. Temel Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları kapsamında; katılımcıların demografik özellikleri, duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik sermaye kavramlarının çalışanların demografik özellikleri ile kıyaslanması ve bu üç değişkenin birbiri ile ilişkileri ve psikolojik sermayenin duygusal emek ile iş doyumu arasındaki aracılık rolü sırasıyla incelenecektir.

5.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin İncelenmesi

Katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla cinsiyet, medeni durum, çalıştığı banka sektörü, bankadaki statüsü, yaşı, öğrenim durumu ve kurumda çalıştığı süreden oluşan 7 madde sorulmuştur. Demografik özelliklerin dağılımları aşağıdaki tablolarda sırasıyla verilmiştir. Demografik özelliklerin dağılımını gösteren bu verilere bakıldığında, örneklemin anakütleyi yansıttığı ileri sürülebilir.

Tablo 5.1. Anketi cevaplayanların cinsiyeti.

	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	172	56,0
Erkek	135	44,0
Toplam	307	100

Katılımcılara ait cinsiyet dağılımları yukarıda Tablo 5.1.'de gösterilmiştir. Deneklerin %56'sı kadın çalışanlardan ve %44'ü erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Kadın çalışanların katılımcıların çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 5.2. Anketi cevaplayanların çalıştığı banka sektörü.

	Sayı	Yüzde (%)
Kamu	77	25,1
Özel	230	74,9
Toplam	307	100

Tablo 5.2.'de görüldüğü üzere katılımcıların %25,1'i kamu sektörü bankalarında ve %74,9'u özel sektör bankalarında çalışmaktadır. Yani çalışanların dörtte üçü özel sektör çalışandır. Bunun nedeni özel sektöre ait bankaların çoğunlukta olmasıdır.

Aşağıda Tablo 5.3.'de görüldüğü üzere anketi cevaplayıcıların %26,1'i bekar ve %73,9'i evlidir. Çalışanların dörtte üçünün evli olduğu söylenebilir.

Tablo 5.3. Anketi cevaplayanların medeni durumu.

	Sayı	Yüzde (%)
Bekar	80	26,1
Evli	227	73,9
Toplam	307	100

Tablo 5.4. Anketi cevaplayanların statüsü.

	Sayı	Yüzde (%)
Gişe Görevlisi / Memur	105	34,2
Satış / Müşteri Temsilcisi	94	30,6
Operasyon Görevlisi	36	11,7
Yönetmen/ Müdür	33	10,7
Diğer	39	12,7
Toplam	307	100

Yukarıdaki Tablo 5.4'e göre araştırmaya katkı sağlayan işgörenlerin %34.2'si Gişe Görevlisi/Memur, %30.6'sı Satış/Müşteri Temsilcisi, %11.7'si Operasyon Görevlisi, %10,7'si Yönetmen/ Müdür ve %12,7'si diğer servislerde (müdür yardımcısı, şef ve şef yardımcısı gibi ankette olmayan diğer kadrolar) çalışmaktadır.

Tablo 5.5. Anketi cevaplayanların yaşı.

	Sayı	Yüzde (%)
15-25	31	10,1
26-30	89	29
31-35	97	31,6
36-40	55	17,9
41 ve üzeri	35	11,4
Toplam	307	100

Anketi cevaplayanların yaş gruplarına göre dağılımlarını gösteren yukarıda verilen Tablo 5.5'e göre, banka çalışanlarının çoğunluğunun 26-35 yaş arasında olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Tablo 5.6. Anketi cevaplayanların eğitim düzeyi.

	Sayı	Yüzde (%)
Lise	43	14,0
Önlisans	52	16,9
Lisans	188	61,2
Lisansüstü	24	7,8
Toplam	307	100

Çalışanların eğitim düzeyi ile ilgili bulgular yukarıda verilen Tablo 5.6.'da yer almaktadır. Bu verilere göre araştırmaya konu olan tüm çalışanların en az lise mezunu oldukları görülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun (%61,2) lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katkı sağlayan çalışanların bankada çalıştığı süre ile ilgili bulgular aşağıda Tablo 5.7.'de yer almaktadır. Çalışanların çoğunluğunun 10 yıldan daha az aynı bankada görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 5.7. Anketi cevaplayanların bankada çalıştığı süre.

	Sayı	Yüzde (%)
0-3 yıl	74	24,1
4-6 yıl	78	25,4
7-10 yıl	65	21,2
11-19 yıl	66	21,5
20 yıl ve üzeri	24	7,8
Toplam	307	100

5.7.2. Güvenirlilik (İç Tutarlılık) ve Geçerlilik Analizleri

Bir faktörün, ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğünü test etmek için güvenilirlik analizinden yararlanmak gerekmektedir. Faktörlerin güvenilirlik düzeylerinin tespit edilmesinde kullanılan en yaygın yöntemlerden biri de Cronbach's Alpha (α) değeridir. Bu değerin 0,70 veya üzerinde olması faktörün genellikle güvenilir olduğu şeklinde anlaşılmaktadır. Ancak madde sayısı az olduğunda bu değer düşeceği için bu sınır 0,60 ve üstü olarak kabul edilebilmektedir (Köksel, 2009:6).

Tablo 5.8. Duygusal emek için güvenilirlik analizi.

Veri Toplama araçları	Cronbach's Alpha (α)	Madde Sayısı	Sonuç
Duygusal Emek	0,865	13	α değeri %70'den büyük olduğu için güvenilirdir.
Yüzeysel Davranış	0,938	6	
Derinlemesine Dav.	0,941	4	
Samimi Davranış	0,945	3	

13 maddeye sahip olan duygusal emek ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 5.8.'de elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,865'tir. Bu bulguya göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksek olup iç tutarlılığı vardır.

Tablo 5.9. İş doyumu için güvenilirlik analizi.

Veri Toplama araçları	Cronbach's Alpha (α)	Madde Sayısı	Sonuç
İş Doyumu	0,913	15	α değeri %70'den büyük olduğu için güvenilirlidir.
İçsel İş Doyumu	0,900	9	
Dışsal İş Doyumu	0,799	6	

15 maddeye sahip olan iş doyumu ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 5.9.'da Cronbach's Alpha değeri 0,913 olarak bulunmuştur. Bu bulguya göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksek olup iç tutarlılığı vardır. Bu sonuçlara göre 15 maddelik ölçeğin kullanılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 5.10. Psikolojik sermaye için güvenilirlik analizi.

Veri Toplama araçları	Cronbach's Alpha (α)	Madde Sayısı	Sonuç
Psikolojik Sermaye	0,947	24	α değeri %70'den büyük olduğu için güvenilirlidir.
İyimserlik	0,704	6	
Umut	0,792	5	
Öz-Yeterlilik	0,910	7	
Psikolojik Dayanıklılık	0,822	6	

24 maddeye sahip olan psikolojik sermaye ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 5.10.'da elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,947'dir. Bu bulguya göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksek olup iç tutarlılığı vardır.

Kullanılan ölçeğin konuya ne kadar uygun olduğunu ölçmek için geçerlilik analizi yapılmaktadır. Bu kapsamda bulunan veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Aşağıda verilen Tablo 5.11.'de KMO ve Bartlett küresellik değerlerinin her üç değişken için de çok iyi düzeyde ve anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 5.11. Değişkenlerin KMO ve Bartlett testi sonuçları.

Değişken	Bartlett Küresellik Testi	KMO Değeri	P	Sonuç
Psikolojik Sermaye	7899,948	0,837	,000	KMO değeri %80'nin üzerinde olduğu için çok iyi düzeyde ve anlamlıdır.
Duygusal Emek	4030,719	0,818	,000	KMO değeri %80'nin üzerinde olduğu için çok iyi düzeyde ve anlamlıdır.
İş Doyumu	3496,207	0,845	,000	KMO değeri %80'nin üzerinde olduğu için çok iyi düzeyde ve anlamlıdır.

Tablo 5.12. Duygusal emek faktör yükü dağılımı.

Maddeler	Başlangıç	Faktör Yüğü
1. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1,000	,809
2. Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1,000	,799
3. Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1,000	,712
4. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1,000	,810
5. Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1,000	,757
6. Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1,000	,800
7. Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	1,000	,845
8. Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1,000	,864
9. Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	1,000	,864
10. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1,000	,844
11. Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1,000	,886
12. Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1,000	,911
13. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1,000	,906

Yukarıda verilen Tablo 5.12.'de görüldüğü üzere duygusal emek ölçeğindeki maddelerin 0,30 değerinden büyük olduğu bulunmuş olup, dolayısıyla madde çıkarmaya gerek kalmamış ve mevcut ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 5.13. Psikolojik sermaye faktör yükü dağılımı.

Maddeler	Başlangıç	Faktör Yükü
1. Çalıştığım kurumda, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1,000	,785
2. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getirebiliyorum.	1,000	,771
3. Bir grup iş arkadaşına işimle ilgili bir bilgi verirken kendime güvenirim.	1,000	,673
4. Çalışma alanımda, amaçları belirlemede kendime güvenirim.	1,000	,820
5. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1,000	,759
6. Herhangi bir sorunun çözümü için birçok yol vardır.	1,000	,775
7. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	1,000	,672
8. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1,000	,750
9. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1,000	,614
10. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1,000	,584
11. Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1,000	,558
12. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1,000	,855
13. İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	1,000	,854
14. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1,000	,666
15. Yöneticilerime işimle ilgili konuları açıklarken kendime güvenirim.	1,000	,802
16. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1,000	,874
17. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1,000	,745
18. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1,000	,760
19. İşime “Her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1,000	,533
20. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1,000	,820
21. Çalıştığım kurumda işlerin yapılışı konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1,000	,763
22. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1,000	,901
23. Kurum dışındaki kişilerle problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1,000	,875
24. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1,000	,796

Yukarıda verilen Tablo 5.13'te görüldüğü üzere psikolojik sermaye ölçeğindeki maddelerin 0,30 değerinden büyük olduğu bulunmuş olup, dolayısıyla madde çıkarmaya gerek kalmamış ve mevcut ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 5.14. İş doyumu faktör yükü dağılımı.

Maddeler	Başlangıç	Faktör Yükü
1. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	1,000	,725
2. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.	1,000	,583
3. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından memnunum.	1,000	,607
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	1,000	,595
5. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	1,000	,589
6. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından memnunum.	1,000	,629
7. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	1,000	,803
8. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum.	1,000	,770
9. Bana sabit/sürekli bir iş olanağı sağlaması bakımından memnunum.	1,000	,705
10. Çalışma şartları bakımından memnunum.	1,000	,712
11. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından memnunum.	1,000	,754
12. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından memnunum.	1,000	,544
13. İş içinde terfi olanağının olması bakımından memnunum.	1,000	,708
14. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	1,000	,832
15. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya koyulması bakımından memnunum.	1,000	,814

Tukarıda verilen Tablo 5.14.'te görüldüğü üzere iş doyumu ölçeğindeki maddelerin 0,30 değerinden büyük olduğu bulunmuş olup, dolayısıyla madde çıkarmaya gerek kalmamış ve mevcut ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

5.7.3. T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizleri

T testi, iki bağımsız grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için uygulanmaktadır. Bu araştırmada incelenen duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik sermaye değişkenlerinin katılımcıların cinsiyetleri, çalıştıkları banka sektörü ve medeni durumları açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için verilere T testi uygulanmıştır. Bilindiği üzere, T testinde ortalamaların birbirinden anlamlı düzeyde farklı olduğunu söyleyebilmek için p değerinin 0,05'ten küçük olması gerekir. (**Not:** Medeni durum normalde üç değişkene sahip olmasına rağmen, diğer şikkını işaretleyen çalışan olmadığı için bekar ve evli olmak üzere iki değişken kalmıştır.)

İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmaktadır. Bu araştırmada yaş, mevcut bankada çalışma süresi, bankadaki statü ve eğitim durumu değişkenleri açısından duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik sermaye değişkenleri ortalamalarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Test sonuçlarının verilmesinden önce duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik sermaye değişkenlerinin demografik özellikler açısından nasıl değerlendirildiğini gösteren alan-yazındaki bazı araştırma bulguları aşağıda verilmiştir.

Oral ve Köse yaptıkları araştırma sınıcu, demografik değişkenlerle ilgili olarak, duygusal emek boyutlarının hiçbirinde, bu değişkenlere bağlı farklılık olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Yani, örneklemin cinsiyet, medeni durum, yaş ve mevcut iş yerinde çalışma süresi gibi özelliklerine bağlı olarak duygusal emek faktörlerinde istatistiki olarak anlamlı bir değişiklik gözlemlenmemiştir. Duygusal emek boyutlarının demografik faktörlere göre farklılık göstermemesi diğer araştırmalarda da gözlemlenen bir durumdur (Oral ve Köse, 2011, 487).

Yaşın artması ile birlikte çalışanın deneyimleri de artmakta ve buna bağlı olarak da doyum düzeyinde bir artış görülmektedir. Glenn vd. yaş ve iş doyumu arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmaya göre; yaşı daha büyük çalışanların genç çalışanlara göre iş doyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. İş doyumu ve cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında, kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş doyumu konusunda bir farklılık göstermediği görülmektedir. Araştırma sonucunda, kişilerarası ilişkilerin erkekler için iş doyumunda oldukça önemli olduğu, kadın çalışanlar için ise bu düzeyde bir önem teşkil etmediği bulunmuştur. İş koşullarının ise kadın çalışanlar için iş doyumunun yaratılmasında önemli iken, erkek çalışanlar için çok önemli olmadığı görülmüştür. Eğitim düzeyi, iş doyumu ile ilişkilendirilen diğer bir faktördür. Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Eğinli, 2009, s.35-51).

Kişinin işteki pozisyonu ile iş doyumu arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelendiğinde kişinin işte üstlendiği rol/sorumluluk ve işyerindeki iletişim biçiminin iş doyumunu etkilediği görülmektedir. Aynı zamanda kişinin işyerinde geçirdiği zamanın iş doyumu üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. İşyerinde geçirilen sürenin karşılığı olarak ödüllendirilen çalışanların iş doyumuhissettikleri, bununla birlikte işyerinde gönüllü olarak uzun süre çalışmaya istekli çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir (Eğinli, 2009, s.35-51).

İrigüler ve Güler'in yaptıkları araştırma sonucuna göre, cinsiyet ile samimi ve derinden davranış arasında anlamlı bir farklılık bulmamışlardır. Ancak cinsiyetin yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olduğunu (erkeklerin daha yüksek) bulmuşlardır. Medeni durumun ise duygusal emeğin herhangi bir boyutu üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı bulunmuştur (İrigüler ve Güler, 2016, 118-123).

Dahling ve Perez ile Cheung ve Tang yaş ile duygusal emeğin boyutları arasında pozitif ilişki bulurken, Oral ve Köse ile Kaya ise yaşın duygusal emeğin boyutları üzerinde etkili olmadığını tespit etmişlerdir (İrigüler ve Güler, 2016, 117).

İnsanlar tecrübelerinin yardımıyla müşterilere ve onların beklentilerine alıştıkça, durumu daha iyi değerlendirip bilinçli hareket edebiliyorlar. Bu bilinç onların samimi davranmalarına neden olmaktadır. Wong ve Wang ile Kruml ve Geddes benzer bulguları elde etmişlerdir (İrigüler ve Güler, 2016, 118).

Araştırmanın bu bölümünde demografik özellikler ile değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla T Testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri yapılmıştır. Anlamlı olduğu tespit edilen bulgulara ait tablolar ve açıklamalar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 5.15. Çalışanların cinsiyeti açısından değişkenlerin T Testi analizi.

Değişkenler		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi			
		F	P	t	df	Anlam-lılık P	Ort. Farkı
Duygusal Emek	Eşit Varyans Sayımı	11,403	,001	-1,685	305	,093	-,14451
	Eşit Olmayan Var. Sayımı			-1,718	303,003	,087	-,14451
İş Doyumu	Eşit Varyans Sayımı	2,942	,087	,799	305	,425	,07352
	Eşit Olmayan Var. Sayımı			,789	272,348	,431	,07352
Psikolojik Sermaye	Eşit Varyans Sayımı	,349	,555	,009	305	,993	,00062
	Eşit Olmayan Var. Sayımı			,009	279,684	,993	,00062

Yukarı verilen Tablo 5.15.'e göre, Levene testinde iş doyumu ve psikolojik sermayenin P değeri 0,05'ten büyük olduğu için eşit varyans sayımları, duygusal emeğin P değeri 0,05'ten küçük olduğu için eşit olmayan varyans sayımı dikkate alınmıştır. Bu durumda üç değişken içinde P değeri 0,05 seviyesinden yüksek olduğu için çalışanların cinsiyeti açısından her üç değişkenin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Aşağıda verilen Tablo 5.16.y'a göre, Levene testinde üç değişkenin de P değeri 0,05'ten büyük olduğu için eşit varyans sayımları dikkate alınmıştır. Bu sonuca göre, P değeri 0,05 seviyesinden yüksek olduğu için duygusal emek ve iş doyumu değişkenleri ortalamaları arasında çalışanların medeni durumu açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Ancak P değerinin 0,05 seviyesinden düşük olduğu psikolojik sermaye ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 5.16. Çalışanların medeni durumu açısından değişkenlerin T Testi analizi.

Değişkenler		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi			
		F	P	t	df	Anlam-lılık P	Ortalama Farkı
Duygusal Emek	Eşit Varyans Sayımı	,364	,547	1,172	305	,242	,11396
	Eşit Olmayan Var. Sayımı			1,155	134,785	,250	,11396
İş Doyumu	Eşit Varyans Sayımı	1,104	,294	,041	305	,967	,00431
	Eşit Olmayan Var. Sayımı			,043	151,380	,965	,00431
Psikolojik Sermaye	Eşit Varyans Sayımı	3,800	,052	-3,265	305	,001	-,25872
	Eşit Olmayan Var. Sayımı			-3,046	123,141	,003	-,25872

Tablo 5.17. Çalışanların medeni durumu açısından değişkenlerin ortalamalarının karşılaştırılması.

Medeni Durum		Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Sermaye	Bekar	80	3,3886	,67595
	Evli	227	3,6473	,58456

Yukarıda verilen Tablo 5.17.'ye göre, evli çalışanların psikolojik sermaye düzeyinin bekar çalışanlara oranla 0,2587 değeri kadar anlamlı bir seviyede daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 5.18. Banka sektörü açısından değişkenlerin T Testi analizi.

Değişkenler		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi			
		F	P	t	df	Anlam- lılık P	Ortalama Farkı
Duygusal Emek	Eşit Varyans Sayımı	5,692	,018	-1,490	305	,137	-,14643
	Eşit Olmayan Var. Sayımı			-1,653	159,473	,100	-,14643
Psikolojik Sermaye	Eşit Varyans Sayımı	5,296	,022	-3,285	305	,001	-,26358
	Eşit Olmayan Var. Sayımı			-2,989	112,792	,003	-,26358
İş Doyumu	Eşit Varyans Sayımı	23,253	,000	-2,155	305	,032	-,22561
	Eşit Olmayan Var. Sayımı			-2,745	221,369	,007	-,22561

Yukarıda verilen Tablo 5.18.'e göre, Levene testinde üç değişkenin de P değeri 0,05'ten küçük olduğu için eşit olmayan varyans sayımları dikkate alınmıştır. Bu sonuca göre, çalışanların banka sektörü açısından P değeri 0,05 seviyesinden yüksek olduğu duygusal emek değişkeni için ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Ancak çalışanların banka sektörü açısından P değerinin 0,05 seviyesinden düşük olduğu psikolojik sermaye ve iş doyumu değişkenleri için ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Aşağıda verilen Tablo 5.19.'a göre, özel sektörde çalışanların kamu sektöründe çalışanlara kıyasla 0,2636 değerinde psikolojik sermaye düzeylerinin ve 0,2256 değerinde iş doyumu düzeylerinin anlamlı bir seviyede yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonucun nedenleri arasında kurumda terfi ihtimalinin daha çok performansa dayalı olması, ödül sisteminin daha etkin kullanılması ve kamu kurumlarında oluşan monotonluk yerine daha enerjik bir yapının olması sayılabilir.

Tablo 5.19. Banka sektörü açısından değişkenlerin ortalamalarının karşılaştırılması.

	Çalıştığı Banka Sektörü	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Sermaye	Kamu	77	3,3824	,69801
	Özel	230	3,6460	,57702
İş Doyumu	Kamu	77	3,0559	,51751
	Özel	230	3,2815	,86790

Aşağıda verilen Tablo 5.20. ve 5.21.'e göre, $P < 0,01$ anlamlılık seviyesinde, çalışanların statüsü açısından iş doyumu ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Yönetmen/müdür ve diğer statülerde bulunan çalışanların daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu bulunmuştur.

Tablo 5.20. Statüler açısından değişkenlerin tek yönlü varyans analizi.

Değişkenler		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
İş Doyumu	Gruplar Arası	25,714	4	6,429	11,415	,000
	Gruplar İçi	170,072	302	,563		
	Toplam	195,786	306			
Duygusal Emek	Gruplar Arası	17,418	4	4,354	8,550	,000
	Gruplar İçi	153,807	302	,509		
	Toplam	171,225	306			
Psikolojik Sermaye	Gruplar Arası	28,090	4	7,023	23,778	,000
	Gruplar İçi	89,191	302	,295		
	Toplam	117,282	306			

Tablo 5.21. Statüler açısından değişkenlerin ortalamalarının karşılaştırılması.

Çalışanların Statüsü		Sayı	Ort.	S.S.	S.H.	Min.	Max.
İş Doyumu	Gişe Gör. / Memur	105	3,0402	,67491	,06586	1,86	4,64
	Satış / Müşteri Tem.	94	3,1259	,79038	,08152	1,31	4,78
	Operasyon Gör.	36	2,9931	,65517	,10920	1,92	4,00
	Yönetmen / Müdür	33	3,6818	,99065	,17245	2,14	5,00
	Diğer	39	3,7885	,69159	,11074	2,17	5,00
	Toplam	307	3,2249	,79989	,04565	1,31	5,00
Duygusal Emek	Gişe Gör. / Memur	105	2,7646	,85416	,08336	1,00	3,94
	Satış / Müşteri Tem.	94	2,8499	,69873	,07207	1,00	3,94
	Operasyon Gör.	36	2,5247	,60432	,10072	1,17	3,22
	Yönetmen / Müdür	33	3,0320	,45971	,08002	2,33	3,67
	Diğer	39	3,4024	,58448	,09359	2,33	4,81
	Toplam	307	2,8723	,74804	,04269	1,00	4,81
Psikolojik Sermaye	Gişe Gör. / Memur	105	3,2002	,64312	,06276	1,99	4,71
	Satış / Müşteri Tem.	94	3,6961	,46206	,04766	2,69	4,70
	Operasyon Gör.	36	3,6306	,48632	,08105	2,57	4,41
	Yönetmen / Müdür	33	3,8062	,59792	,10408	2,57	4,96
	Diğer	39	4,0838	,41686	,06675	3,56	4,92
	Toplam	307	3,5799	,61909	,03533	1,99	4,96

Aşağıda verilen Tablo 5.22. ve 5.23.'e göre, çalışanların yaşı açısından iş doyumu ortalamaları arasında $P=0,05$ seviyesinde (0,247) anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. 15-25 yaş arasındaki çalışanların $P=0,01$ seviyesinde anlamlı düzeyde daha yüksek duygusal emek sergiledikleri ve yaş ilerledikçe psikolojik sermaye algısının genellikle anlamlı düzeyde arttığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.22. Çalışanların yaşı açısından değişkenlerin tek yönlü varyans analizi.

Değişkenler		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortala- ması	F	P
İş Doyumu	Gruplar Arası	3,473	4	,868	1,364	,247
	Gruplar İçi	192,313	302	,637		
	Toplam	195,786	306			
Duygusal Emek	Gruplar Arası	5,788	4	1,447	2,642	,034
	Gruplar İçi	165,437	302	,548		
	Toplam	171,225	306			
Psikolojik Sermaye	Gruplar Arası	4,512	4	1,128	3,021	,018
	Gruplar İçi	112,769	302	,373		
	Toplam	117,282	306			

Tablo 5.23. Çalışanların yaşı açısından değişkenlerin ortalamalarının karşılaştırılması.

Çalışanların Yaşı		Sayı	Ort.	S.S.	S.H.	Min.	Max.
Duygusal Emek	15-25	31	3,2778	,27217	,04888	2,56	3,50
	26-30	89	2,7984	,83762	,08879	1,00	4,81
	31-35	97	2,8368	,87827	,08917	1,00	3,94
	36-40	55	2,8530	,43511	,05867	2,22	3,72
	41 ve üzeri	35	2,8302	,71126	,12022	1,17	3,61
	Toplam	307	2,8723	,74804	,04269	1,00	4,81
Psikolojik Sermaye	15-25	31	3,4872	,76051	,13659	2,26	4,71
	26-30	89	3,4687	,73281	,07768	1,99	4,92
	31-35	97	3,5765	,56544	,05741	2,57	4,96
	36-40	55	3,6319	,44423	,05990	2,66	4,41
	41 ve üzeri	35	3,8725	,44757	,07565	3,30	4,70
	Toplam	307	3,5799	,61909	,03533	1,99	4,96

Aşağıda verilen Tablo 5.24. ve 5.25.'e göre, $P=0,05$ seviyesinde çalışanların eğitim düzeyi açısından psikolojik sermaye ortalamaları arasında anlamlı bir fark (0,193) olmadığı görülmüştür. İş doyumu ve duygusal emek ortalamaları arasında çalışanların eğitim düzeyi açısından $P=0,01$ seviyesinde anlamlı fark bulunmuştur. Eğitim seviyesi

yüksek olanların iş doyumunun daha düşük olduğu ve en yüksek duygusal emek algısına lise mezunlarının, en düşük duygusal emek algısına önlisans mezunlarının sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 5.24. Çalışanların eğitim düzeyi açısından değişkenlerin tek yönlü varyans analizi.

Değişkenler		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
İş Doyumu	Gruplar Arası	13,382	3	4,461	7,410	,000
	Gruplar İçi	182,404	303	,602		
	Toplam	195,786	306			
Duygusal Emek	Gruplar Arası	19,373	3	6,458	12,885	,000
	Gruplar İçi	151,853	303	,501		
	Toplam	171,225	306			
Psikolojik Sermaye	Gruplar Arası	1,814	3	,605	1,587	,193
	Gruplar İçi	115,467	303	,381		
	Toplam	117,282	306			

Tablo 5.25. Çalışanların eğitim düzeyi açısından değişkenlerin ortalamalarının karşılaştırılması.

Eğitim Düzeyi		Sayı	Ort.	S.S.	S.H.	Min.	Max.
İş Doyumu	Lise	43	3,4651	,78298	,11940	2,00	5,00
	Önlisans	52	3,5278	,57015	,07907	2,83	4,64
	Lisans	188	3,1439	,82818	,06040	1,31	5,00
	Lisansüstü	24	2,7731	,71680	,14632	2,00	3,89
	Toplam	307	3,2249	,79989	,04565	1,31	5,00
Duygusal Emek	Lise	43	3,2390	,74981	,11434	2,00	4,81
	Önlisans	52	2,3750	1,09583	,15196	1,00	3,72
	Lisans	188	2,9322	,58150	,04241	1,00	3,94
	Lisansüstü	24	2,8241	,40451	,08257	2,14	3,33
	Toplam	307	2,8723	,74804	,04269	1,00	4,81

Tablo 5.26. Bankadaki görev süresi açısından değişkenlerin tek yönlü varyans analizi.

Değişkenler		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
İş Doyumu	Gruplar Arası	22,956	4	5,739	10,028	,000
	Gruplar İçi	172,830	302	,572		
	Toplam	195,786	306			
Duygusal Emek	Gruplar Arası	3,585	4	,896	1,614	,170
	Gruplar İçi	167,640	302	,555		
	Toplam	171,225	306			
Psikolojik Sermaye	Gruplar Arası	9,414	4	2,354	6,589	,000
	Gruplar İçi	107,867	302	,357		
	Toplam	117,282	306			

Tablo 5.27. Bankadaki görev süresi açısından değişkenlerin ortalamalarının karşılaştırılması.

Bankadaki Görev Süresi		Sayı	Ort.	S.S.	S.H.	Min.	Max.
İş Doyumu	0-3 yıl	74	2,9869	,58878	,06844	2,00	4,61
	4-6 yıl	78	3,4925	,75795	,08582	1,97	5,00
	7-10 yıl	65	2,8846	,92882	,11521	1,31	5,00
	11-19 yıl	66	3,3519	,80105	,09860	1,92	4,78
	20 yıl ve üzeri	24	3,6620	,52613	,10740	3,17	4,50
	Toplam	307	3,2249	,79989	,04565	1,31	5,00
Psikolojik Sermaye	0-3 yıl	74	3,3429	,71319	,08291	1,99	4,71
	4-6 yıl	78	3,6077	,66125	,07487	2,24	4,92
	7-10 yıl	65	3,5106	,56062	,06954	2,57	4,96
	11-19 yıl	66	3,7559	,44543	,05483	2,66	4,58
	20 yıl ve üzeri	24	3,9240	,42001	,08573	3,45	4,70
	Toplam	307	3,5799	,61909	,03533	1,99	4,96

Tablo 5.26. ve 5.27.'ye göre, $P=0,05$ seviyesinde bankadaki görev süresi açısından duygusal emek ortalamaları arasında (0,170) anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. İş doyumu ve psikolojik sermaye ortalamaları arasında bankadaki görev süresi açısından

$P=0,01$ seviyesinde anlamlı fark bulunmuştur. 20 yıl ve üzeri çalışanların en yüksek iş doyumu düzeyine sahip iken 7-10 yıl arasında çalışanların en düşük iş doyumu düzeyine sahip olduğu ve 20 yıl ve üzeri çalışanların en yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip iken 3-6 yıl arasında çalışanların en düşük psikolojik sermaye düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

5.7.4. Duygusal Emek, İş Doyumu ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi

Bu bölümde üç değişken (alt boyutları dahil) arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular aşağıda verilen Tablo 5.28.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.28. Duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkilerin incelenmesi.

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. İş Doyumu	3,2249	,79989	1											
2. İçsel İ.D.	3,2490	,81189	,914**	1										
3. Dışsal İ.D.	3,2009	,91902	,933**	,707**	1									
4. Duygusal Emek	2,8723	,74804	,182**	,250**	,095	1								
5. Yüzeysel Dav.	2,2476	1,00618	-,159**	-,226**	-,078	,495**	1							
6. Derinlemesine Dav.	2,7744	1,14324	,262**	,312**	,181**	,869**	,273**	1						
7. Samimi Dav.	3,5950	1,13405	,236**	,382**	,074	,663**	-,182**	,470**	1					
8. Psikolojik Sermaye	3,5799	,61909	,662**	,629**	,598**	,375**	,060	,360**	,326**	1				
9. İyimserlik	3,3388	,60587	,699**	,625**	,665**	,336**	,032	,396**	,236**	,864**	1			
10. Dayanıklılık	3,6048	,64547	,620**	,591**	,557**	,376**	,028	,350**	,365**	,915**	,711**	1		
11. Öz-Yeterlilik	3,7487	,75488	,559**	,562**	,476**	,346**	,052	,288**	,349**	,947**	,732**	,834**	1	
12. Umut	3,6274	,68277	,578**	,544**	,526**	,325**	,106	,305**	,240**	,948**	,764**	,820**	,892**	1

*p<0,05, **p<0,01, (Çift yönlü), N=307.

Yukarıda Tablo 5.28.'e göre Pearson korelasyon analizi sonucu iş doyumunu ile duygusal emek arasında düşük düzeyde (0,182) pozitif anlamlı ilişki, iş doyumunu ile psikolojik sermaye arasında güçlü düzeyde (0,662) pozitif anlamlı ilişki ve duygusal emek ile psikolojik sermaye arasında orta düzeyde (0,375) pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Hipotezleri sınamak amacıyla duygusal emek ile iş doyumunun alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yüzeysel davranış ile içsel iş doyumunu arasında ($r=-0,226$ ve $p<0,01$) negatif yönlü anlamlı zayıf düzeyde bir ilişki olduğu ve yüzeysel davranış ile dışsal iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Derinlemesine davranış ile içsel iş doyumunu arasında ($r=0,312$ ve $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde bir ilişki olduğu ve derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumunu arasında ($r=0,181$ ve $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Samimi davranış ile içsel iş doyumunu arasında ($r=0,382$ ve $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde bir ilişki olduğu ve samimi davranış ile dışsal iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre **H1d, H1f alt hipotezleri reddedilmiş olup, reddedilmeyen H1a, H1b, H1c, H1e alt hipotezleri regresyon analizi ile tekrar test edilecektir.**

Duygusal emek ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye dair alanyazında farklı sonuçlar bulunmuş olmakla birlikte, bu araştırmada bulunan bulgularla örtüşen çalışmalar mevcuttur. Bazıları duygusal emeğin iş doyumunu zayıflatıldığını ileri sürerken, bazıları duyguların doğru yönetilmesi durumunda iş doyumunun artabileceğini ileri sürmüştür; İrigüler ve Güler yüzeysel davranış ile dışsal iş doyumunu ve genel iş doyumunu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulurken, yüzeysel davranış ile içsel iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulamamış, derinlemesine ve samimi davranış ile iş doyumunun tüm boyutları arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişki bulmuşlar; Kinman vd. duygusal emek ile iş doyumunu arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki bulmuş; Biçkes vd. tarafından yüzeysel ve derinlemesine davranışın iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuş; Zhang ve Zhu tarafından derinlemesine ve samimi davranış ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü, yüzeysel davranış ile iş doyumunu arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuş; Yin tarafından derinlemesine davranış ve samimi duygular ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunmuş, öte taraftan

yüzeysel davranış ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiş; Ghalandari ve Jogh tarafından yüzeysel davranış ile iş doyumunu arasında negatif yönlü, derinlemesine davranış ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş; Abraham yüzeysel davranış ile iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmış; Oral ve Köse yüzeysel davranışın iş doyumunu azalttığını bulmuşlar ve derinlemesine davranış ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişler; Morris ve Feldman yüzeysel davranışın iş doyumunu azalttığını yönünde bulgulara ulaşmışlar; Puglesi ve Grandey yüzeysel davranışın iş doyumuyla negatif ilişkili olduğunu bulmuş; Kızanıklı ve Ünlüöner yüzeysel davranış ile iş doyumunu arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, derinlemesine davranış ve samimi davranış ile iş doyumunu arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır (Kinman; Wray; Strange, 2011, s.845-850, Biçkes; Yılmaz; Demirtaş; Uğur, 2014, s.97-116, Oral ve Köse, 2011, s.488-489, İrigüler ve Güler, 2016, s.118-123, Kızanıklı ve Ünlüöner, 2016, s.507-513).

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucu Tablo 5.28.'de görüldüğü üzere psikolojik sermaye ile iş doyumunun alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, iyimserlik ile içsel iş doyumunu arasında ($r=0,625$ ve $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı güçlü bir ilişki olduğu ve iyimserlik ile dışsal iş doyumunu arasında ($r=0,665$ ve $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Dayanıklılık ile içsel iş doyumunu arasında ($r=0,591$ ve $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde bir ilişki olduğu ve dayanıklılık ile dışsal iş doyumunu arasında ($r=0,557$ ve $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Öz-yeterlilik ile içsel iş doyumunu arasında ($r=0,562$ ve $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde bir ilişki olduğu ve öz-yeterlilik ile dışsal iş doyumunu arasında ($r=0,476$ ve $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Umut ile içsel iş doyumunu arasında ($r=0,544$ ve $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı güçlü bir ilişki olduğu ve umut ile dışsal iş doyumunu arasında ($r=0,526$ ve $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, **H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g, H2h alt hipotezleri reddedilmemiş olup regresyon analizi ile tekrar test edilecektir.**

Bu sonuçlar alanyazındaki bulguların geneli ile benzerlik göstermektedir. Örneğin; Çakmak ve Arabacı tarafından psikolojik sermaye ile iş doyumunu arasında pozitif ve

anlamli bir iliski bulunmuş; Süral zer vd. tarafından psikolojik sermaye ile iş doyumunu arasında pozitif ve orta düzeyde bir iliski bulunmuş; Youssef ve Luthans tarafından umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile iş doyumunu arasında anlamli ve pozitif yönlü bir iliskinin olduğu bulunmuş; etin tarafından umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile iş doyumunu arasında anlamli ve pozitif yönlü bir iliski bulgusuna ulaşmış; etin ve Varoğlu tarafından psikolojik sermaye ile iş doyumunu arasında pozitif anlamli bir iliski olduğu bulunmuş; Erkuş ve Fındıklı tarafından umut ve iyimserlik ile iş doyumunu arasında pozitif ve anlamli iliski tespit edilmiş; Larson ve Luthans psikolojik sermaye ile iş doyumunu arasında pozitif ve anlamli iliski tespit etmiş; Luthans vd. tarafından psikolojik sermaye ile iş doyumunu arasında pozitif iliski olduğu gözlemlenmiş; Youssef ve Luthans iş doyumunu ile iyimserlik arasında pozitif ve anlamli bir iliski tespit etmişlerdir (akmak ve Arabacı, 2017:900-901, Süral zer; Topaloğlu; Timurcanday zmen, 2013, s.444-447, Biçkes; Yılmaz; Demirtaş; Uğur, 2014, s.97-116, etin ve Varoğlu, 2015, s.109, Erkuş ve Fındıklı, 2013, s.306-311).

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucu Tablo 5.28.'de sunulduğu üzere duygusal emek ile psikolojik sermayenin alt boyutları arasındaki iliskiler incelendiğinde, yzeyssel davranış ile psikolojik sermayenin 4 alt boyutu arasında anlamli bir iliski bulunamamıştır ki bu sonuç Hur, Rhee ve Ahn (2016) tarafından yapılan araştırma bulguları ile uyumludur. Derinlemesine davranış ile iyimserlik arasında ($r=0,396$ ve $p<0,05$) pozitif yönlü anlamli orta düzeyde bir iliski, derinlemesine davranış ile psikolojik dayanıklılık arasında ($r=0,350$ ve $p<0,05$) pozitif yönlü anlamli orta düzeyde bir iliski, derinlemesine davranış ile öz-yeterlilik arasında ($r=0,288$ ve $p<0,05$) pozitif yönlü anlamli zayıf bir iliski ve derinlemesine davranış ile umut arasında ($r=0,305$ ve $p<0,05$) pozitif yönlü anlamli orta düzeyde bir iliski olduğu görülmüştür. Samimi davranış ile iyimserlik arasında ($r=0,236$ ve $p<0,05$) pozitif yönlü anlamli zayıf bir iliski, samimi davranış ile psikolojik dayanıklılık arasında ($r=0,365$ ve $p<0,05$) pozitif yönlü anlamli orta düzeyde bir iliski, samimi davranış ile öz-yeterlilik arasında ($r=0,349$ ve $p<0,05$) pozitif yönlü anlamli orta düzeyde bir iliski ve samimi davranış ile umut arasında ($r=0,240$ ve $p<0,05$) pozitif yönlü anlamli zayıf bir iliski olduğu görülmüştür. Bu veriler ışığında **H3a, H3b, H3c, H3d alt hipotezleri reddedilmiş olup, reddedilmeyen H3e, H3f, H3g, H3h, H3i, H3k, H3l, H3m alt hipotezleri regresyon analizi ile tekrar test edilecektir.**

Alanyazında farklı sonuçlar elde edilmiş olmakla birlikte bu araştırmadaki bulgular alanyazındaki sonuçların geneli ile benzerlik göstermektedir. Örneğin; Hur ve diğerleri tarafından psikolojik sermaye ile derinden davranış arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuş ve psikolojik sermaye ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış; Tokmak tarafından duygusal emek ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiş; Alamur ve Atabay tarafından iyimserlik ile yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış arasında negatif anlamlı bir ilişki ve iyimserlik ile samimi davranış arasında pozitif anlamlı bir ilişki elde edilmiş, dayanıklılık ile yüzeysel davranış arasında negatif anlamlı bir ilişki, samimi davranış ile arasında ise pozitif anlamlı bir ilişki elde edilmiş, öz-yeterlilik ile yüzeysel davranış arasında negatif anlamlı bir ilişki ve umut ile duygusal emeğin alt boyutlarının hiçbirisi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiş; Cheung vd. derinlemesine davranışın, psikolojik sermaye ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu dile getirmektedir. Cheung ve Tang derinlemesine ve samimi davranış sergilenmesi durumunda çalışanların daha iyi psikolojik reaksiyonlar sergileyebilecekleri belirtmiş; Cheung vd. duygusal emeğin negatif sonuçlarının özellikle yüzeysel davranış boyutunda ortaya çıktığını vurgulamış; Oğuzhan vd. tarafından samimi davranış ile psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki bulunurken, yüzeysel davranış ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olup bu sonuçları geneli bakıldığında derinlemesine davranış ve samimi davranış ile psikolojik sermaye arasında pozitif, yüzeysel davranış ile psikolojik sermaye arasında ise negatif anlamlı bir ilişki ve anlamlı olmayan bir ilişki bulunması beklenen bir sonuçtur (Alamur ve Atabay, 2016, s.66, Bıçkes; Yılmaz; Demirtaş; Uğur, 2014, s.97-116, Hur; Rhee; Ahn, 2016, s.477-500, Tokmak, 2014, s.145, Oğuzhan; Begenirbaş; Topcu, 2017, s.337).

5.7.5. Duygusal Emek İle İş Doyumu Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolünün Regresyon Analizi İle İncelenmesi

Araştırmanın bu kısmında duygusal emek ile iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık (mediator) rolünü üstlenip üstlenmediği 6 alt hipotez (**H4a, H4b, H4c, H4d, H4e, H4f**) ile test edilecek ve ayrıca önceki kısımda korelasyon analizi sonucu reddedilmemiş olan **H1a, H1b, H1c, H1e, H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f,**

H2g, H2h, H3e, H3f, H3g, H3h, H3i, H3k, H3l, H3m alt hipotezleri regresyon analizi ile test edilecektir.

Hipotez 4a: Yüzeysel davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 4b: Yüzeysel davranış ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 4c: Derinlemesine davranış içsel ile iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 4d: Derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 4e: Samimi davranışın sergilenmesi ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 4f: Samimi davranışın sergilenmesi ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.

Aracılık rolünün test edilebilmesinin ön şartı olarak bilindiği üzere, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında, bağımsız değişken ile aracı değişken arasında, bağımlı değişken ve aracı değişken arasında ve son olarak hem bağımsız hem de aracı değişkenin birlikte bağımlı değişken ile anlamlı bir ilişkiye sahip olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986, s.1173-1182).

Yapılan korelasyon analizi sonucu daha önce Tablo 5.28.'de verildiği üzere yüzeysel davranış ile psikolojik sermayenin 4 alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve dolayısıyla bağımsız değişken ile aracı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı için regresyon analizi yapmaya gerek kalmamış ve **H4a ve H4b** alt hipotezleri **reddedilmiştir**. Samimi davranış ile dışsal iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve dolayısıyla bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı için regresyon analizi yapmaya gerek kalmamış ve **H4f** alt hipotezi de **reddedilmiştir**.

Daha önce Tablo 5.28.'te gösterildiği üzere regresyon analizine tabi tutulacak diğer tüm değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunduğu için ön şartı sağlanmış olan H4c, H4d, H4e hipotezlerinin test edildiği analiz sonuçları aşağıdaki sırasıyla verilmiştir.

Tablo 5.29. Derinlemesine davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide öz-yeterliliğin aracılık rolünün incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t Değeri	p	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit) DD → İİD	2,635 ,221	,116 ,039		22,732 5,726	,000 ,000		
2 (Sabit) DD → ÖY	3,222 ,190	,109 ,036		29,658 5,245	,000 ,000		
3 (Sabit) ÖY → İİD	,981 ,605	,195 ,051		5,040 11,879	,000 ,000		
4 (Sabit) DD → İİD ÖY	,849 ,116 ,554	,196 ,035 ,052		4,342 3,359 10,602	,000 ,001 ,000		
			,312 ,288 ,562 ,163 ,515			1,000 1,000 1,000 ,917 ,917	1,000 1,000 1,000 1,090 1,090

DD: Derinlemesine Davranış, ÖY: Öz-yeterlilik, Bağımlı değişken: İİD (İçsel İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde çoklu doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.29.'da sunulduğu üzere, aracılık testi kapsamında öncelikle derinlemesine davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin öz-yeterlilik boyutunun aracılık rolü incelenmiştir. İlk üç aşamada sırasıyla Beta katsayıları ($\beta=0,312$; $p<0,01$), ($\beta=0,288$; $p<0,01$) ve ($\beta=0,562$; $p<0,01$) anlamlı olarak bulunmuş olup, bu sonuçlara göre, derinlemesine davranış içsel iş doyumunu pozitif etkilediği için **H1b** alt hipotezi, öz-yeterlilik içsel iş doyumunu pozitif etkilediği için **H2a** alt hipotezi, derinlemesine davranış öz-yeterliliği pozitif etkilediği için **H3e** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Son aşamada derinlemesine davranış ve öz-yeterlilik birlikte analize tabi tutulduğunda, derinlemesine davranışın etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,163$; $p<0,01$) azaldığı, öz-yeterliliğin etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,515$; $p<0,01$) azaldığı ancak toplam etkinin arttığı görülmüştür. Bu nedenle derinlemesine davranışın içsel iş doyumu üzerindeki etkisinde **öz-yeterliliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği** ileri sürülebilir. R^2 değeri 0,341 olarak belirlenmiş olup, içsel iş doyumunun %34'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, derinlemesine davranış arttıkça içsel iş doyumu ve öz-yeterlilik artmakta; öz-yeterlilik arttıkça içsel iş doyumu artmakta; derinlemesine davranış ve öz-yeterliliğin birlikte içsel iş doyumunun artmasındaki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.30. Derinlemesine davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide umudun aracılık rolünün incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t Değeri	p	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit) DD → İİD	2,635 ,221	,116 ,039		22,732 5,726	,000 ,000		
2 (Sabit) DD → UM	3,121 ,182	,098 ,033		31,951 5,601	,000 ,000		
3 (Sabit) UM → İİD	,901 ,647	,211 ,507		4,275 11,332	,000 ,000		
4 (Sabit) DD → İİD UM	,797 ,114 ,589	,210 ,035 ,059		3,790 3,226 9,970	,000 ,001 ,000		
			,312 ,305 ,544 ,160 ,495			1,000 1,000 1,000 ,907 ,907	1,000 1,000 1,000 1,103 1,103

DD: Derinlemesine Davranış, UM: Umut, Bağımlı değişken: İİD (İçsel İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde çoklu doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.30.'da sunulduğu üzere, aracılık testi kapsamında derinlemesine davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin umut boyutunun aracılık rolü incelenmiştir. İlk üç aşamada sırasıyla Beta katsayıları ($\beta=0,312$; $p<0,01$), ($\beta=0,305$; $p<0,01$) ve ($\beta=0,544$; $p<0,01$) anlamlı olarak bulunmuş olup, umut içsel iş doyumunu pozitif etkilediği için **H2b** alt hipotezi, derinlemesine davranış umudu pozitif etkilediği için **H3f** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Son aşamada derinlemesine davranış ve umut birlikte analize tabi tutulduğunda, derinlemesine davranışın etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,160$; $p<0,01$) azaldığı, umudun etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,495$; $p<0,01$) arttığı ve toplam etkinin arttığı görülmektedir. Bu nedenle, derinlemesine davranışın içsel iş doyumu üzerindeki etkisinde **umudun kısmi aracılık rolü üstlendiği** ileri sürülebilir. R^2 değeri 0,320 olarak belirlenmiş olup içsel iş doyumunun %32'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, derinlemesine davranış arttıkça içsel iş doyumu ve umut artmakta; umut arttıkça içsel iş doyumu artmakta; derinlemesine davranış ve dayanıklılığın birlikte içsel iş doyumunun artmasındaki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.31. Derinlemesine davranış ile içsel iş doyumunu arasındaki ilişkide dayanıklılığın aracılık rolünün incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t Değeri	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit) DD → İİD	2,635 ,221	,116 ,039		22,732 5,726	,000 ,000		
2 (Sabit) DD → DA	3,056 ,198	,091 ,030		33,642 6,527	,000 ,000		
3 (Sabit) DA → İİD	,569 ,743	,213 ,058		2,677 12,794	,008 ,000		
4 (Sabit) DD → İİD DA	,524 ,085 ,691	,212 ,035 ,062	,119 ,549	2,472 2,439 11,227	,014 ,015 ,000		
						,877 ,877	1,140 1,140

DD: Derinlemesine Davranış, DA: Dayanıklılık, Bağımlı değişken: İİD (İçsel İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde çoklu doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.31.'de sunulduğu üzere, aracılık testi kapsamında derinlemesine davranış ile içsel iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutunun aracılık rolü incelenmiştir. İlk üç aşamada sırasıyla Beta katsayıları ($\beta=0,312$; $p<0,01$), ($\beta=0,350$; $p<0,01$) ve ($\beta=0,591$; $p<0,01$) anlamlı olarak bulunmuş olup, dayanıklılık içsel iş doyumunu pozitif etkilediği için **H2c** alt hipotezi, derinlemesine davranış dayanıklılığı pozitif etkilediği için **H3g** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Son aşamada derinlemesine davranış ve dayanıklılık birlikte analize tabi tutulduğunda, derinlemesine davranışın etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,119$; $p<0,05$) azaldığı, dayanıklılığın etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,549$; $p<0,01$) azaldığı ancak toplam etkinin arttığı görülmektedir. Bu nedenle, derinlemesine davranışın içsel iş doyumunu üzerindeki etkisinde **dayanıklılığın kısmi aracılık rolü üstlendiği** ileri sürülebilir. R^2 değeri 0,362 olarak belirlenmiş olup içsel iş doyumunun %36'sını açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, derinlemesine davranış arttıkça içsel iş doyumunu ve dayanıklılık artmakta; dayanıklılık arttıkça içsel iş doyumunu artmakta; derinlemesine davranış ve dayanıklılığın birlikte içsel iş doyumunun artmasındaki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.32. Derinlemesine davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide iyimserliğin aracılık rolünün incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t Değeri	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit) DD → İİD	2,635 ,221	,116 ,039		22,732 5,726	,000 ,000		
2 (Sabit) DD → İY	2,756 ,210	,084 ,028		32,975 7,534	,000 ,000		
3 (Sabit) İY → İİD	,451 ,838	,203 ,060		2,221 13,994	,027 ,000		
4 (Sabit) DD → İİD İY	,436 ,054 ,798	,203 ,034 ,065		2,150 1,560 12,261	,032 ,120 ,000		
			,312 ,396 ,625 ,076 ,595			1,000 1,000 1,000 ,843 ,843	1,000 1,000 1,000 1,186 1,186

DD: Derinlemesine Davranış, İY: İyimserlik, Bağımlı değişken: İİD (İçsel İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde çoklu doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.32.'de sunulduğu üzere, aracılık testi kapsamında derinlemesine davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun aracılık rolü incelenmiştir. İlk üç aşamada sırasıyla Beta katsayıları ($\beta=0,312$; $p<0,01$), ($\beta=0,396$; $p<0,01$) ve ($\beta=0,625$; $p<0,01$) anlamlı olarak bulunmuş olup, iyimserlik içsel iş doyumunu pozitif etkilediği için **H2d** alt hipotezi, derinlemesine davranış iyimserliği pozitif etkilediği için **H3h** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Son aşamada derinlemesine davranış ve iyimserlik birlikte analize tabi tutulduğunda, derinlemesine davranışın etkisinin anlamsız düzeyde ($\beta=0,076$; $p=0,120$) azaldığı, iyimserliğin etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,595$; $p<0,01$) azaldığı, ancak toplam etkinin arttığı görülmektedir. Bu nedenle, derinlemesine davranışın içsel iş doyumu üzerindeki etkisinde **iyimserliğin tam aracılık rolü üstlendiği** ileri sürülebilir. R^2 değeri 0,396 olarak belirlenmiş olup içsel iş doyumunun yaklaşık %40'ını açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, derinlemesine davranış arttıkça içsel iş doyumu ve iyimserlik artmakta; iyimserlik arttıkça içsel iş doyumu artmakta; derinlemesine davranış ve dayanıklılığın birlikte içsel iş doyumunun artmasındaki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.29., 5.30., 5.31. ve 5.32.'de sunulduğu üzere, derinlemesine davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik

sermayenin alt boyutlarının tamamının (özyeterlilik=kısmi aracı, umut= kısmi aracı, dayanıklılık=kısmi aracı ve iyimserlik=tam aracı) aracılık rolü üstlendiği bulgusu elde edilmiştir. Bu verilere göre **H4c** alt hipotezi **kabul edilmiştir**.

Tablo 5.33. Derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide öz-yeterliliğin aracılık rolünün incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaş-tırılmış Katsayı	t Değeri	p	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit) DD → Dİ	2,797 ,146	,136 ,045	,181	20,596 3,215	,000 ,001	1,000	1,000
2 (Sabit) DD → ÖY	3,222 ,190	,109 ,036	,288	29,658 5,245	,000 ,000	1,000	1,000
3 (Sabit) ÖY → Dİ	1,030 ,579	,234 ,061	,476	4,391 9,446	,000 ,000	1,000	1,000
4 (Sabit) DD → Dİ ÖY	,985 ,039 ,562	,239 ,042 0,64	,048 ,462	4,116 ,916 8,781	,000 ,360 ,000	,917 ,917	1,090 1,090

DD: Derinlemesine Davranış, ÖY: Öz-yeterlilik, Bağımlı değişken: Dİ (Dışsal İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde çoklu doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.33.'de sunulduğu üzere, aracılık testi kapsamında öncelikle derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin öz-yeterlilik boyutunun aracılık rolü incelenmiştir. İlk üç aşamada sırasıyla Beta katsayıları ($\beta=0,181$; $p<0,01$), ($\beta=0,288$; $p<0,01$) ve ($\beta=0,476$; $p<0,01$) anlamlı olarak bulunmuş olup, derinlemesine davranış dışsal iş doyumunu pozitif etkilediği için **H1e** alt hipotezi, öz-yeterlilik dışsal iş doyumunu pozitif etkilediği için **H2e** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Son aşamada derinlemesine davranış ve öz-yeterlilik birlikte analize tabi tutulduğunda, derinlemesine davranışın etkisinin anlamsız düzeyde ($\beta=0,048$; $p=0,360$) azaldığı, öz-yeterliliğin etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,462$; $p<0,01$) azaldığı, toplam etkinin arttığı görülmektedir. Bu nedenle, derinlemesine davranışın dışsal iş doyumu üzerindeki etkisinde **öz-yeterliliğin tam aracılık rolü üstlendiği** ileri sürülebilir. R^2 değeri 0,478 olarak belirlenmiş olup dışsal iş doyumunun yaklaşık %48'ini açıklamaktadır. Bu

sonuçlara göre, derinlemesine davranış arttıkça dışsal iş doyumu ve öz-yeterlilik artmakta; öz-yeterlilik arttıkça dışsal iş doyumu artmakta; derinlemesine davranış ve öz-yeterliliğin birlikte dışsal iş doyumunun artmasındaki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.34. Derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide umudun aracılık rolünün incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t Değeri	p	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit) DD → Dİ	2,797 ,146	,136 ,045	,181	20,596 3,215	,000 ,001	1,000	1,000
2 (Sabit) DD → UM	3,121 ,182	,098 ,033	,305	31,951 5,601	,000 ,000	1,000	1,000
3 (Sabit) UM → Dİ	,635 ,707	,242 ,066	,526	2,623 10,789	,009 ,000	1,000	1,000
4 (Sabit) DD → Dİ UM	,618 ,018 ,698	,245 ,041 ,069	,023 ,519	2,520 ,442 10,125	,012 ,659 ,000	,907 ,907	1,103 1,103

DD: Derinlemesine Davranış, UM: Umut, Bağımlı değişken: Dİ (Dışsal İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde çoklu doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.34.'de sunulduğu üzere, aracılık testi kapsamında derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin umut boyutunun aracılık rolü incelenmiştir. İlk üç aşamada sırasıyla Beta katsayıları ($\beta=0,181$; $p<0,01$), ($\beta=0,305$; $p<0,01$) ve ($\beta=0,526$; $p<0,01$) anlamlı olarak bulunmuş olup, umut dışsal iş doyumunu pozitif etkilediği için **H2f** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Son aşamada derinlemesine davranış ve umut birlikte analize tabi tutulduğunda, derinlemesine davranışın etkisinin anlamsız düzeyde ($\beta=0,023$; $p=0,659$) azaldığı, umudun etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,519$; $p<0,01$) azaldığı, ancak toplam etkinin arttığı görülmüştür. Bu nedenle, derinlemesine davranışın dışsal iş doyumu üzerindeki etkisinde **umudun tam aracılık rolü üstlendiği** ileri sürülebilir. R^2 değeri 0,320 olarak belirlenmiş olup dışsal iş doyumunun %32'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, derinlemesine davranış arttıkça dışsal iş doyumu ve umut artmakta; umut arttıkça dışsal iş doyumu artmakta; derinlemesine davranış ve

umudun birlikte dışsal iş doyumunun artmasındaki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.35. Derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumunu arasındaki ilişkide dayanıklılığın aracılık rolünün incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t Değeri	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit) DD → Dİ	2,797 ,146	,136 ,045	,181	20,596 3,215	,000 ,001		
2 (Sabit) DD → DA	3,056 ,198	,091 ,030	,350	33,642 6,527	,000 ,000	1,000	1,000
3 (Sabit) DA → Dİ	,341 ,793	,248 ,068	,557	1,375 11,720	,170 ,000	1,000	1,000
4 (Sabit) DD → Dİ DA	,348 -,013 ,801	,249 ,041 ,072	-,016 -,563	1,396 -,315 11,072	,164 ,753 ,000	,877 ,877	1,140 1,140

DD: Derinlemesine Davranış, DA: Dayanıklılık, Bağımlı değişken: Dİ (Dışsal İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde çoklu doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.35.'de sunulduğu üzere, aracılık testi kapsamında derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutunun aracılık rolü incelenmiştir. İlk üç aşamada sırasıyla Beta katsayıları ($\beta=0,181$; $p<0,01$), ($\beta=0,350$; $p<0,01$) ve ($\beta=0,557$; $p<0,01$) anlamlı olarak bulunmuş olup, dayanıklılık dışsal iş doyumunu pozitif etkilediği için **H2g** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Son aşamada derinlemesine davranış ve dayanıklılık birlikte analize tabi tutulduğunda, derinlemesine davranışın etkisinin anlamsız düzeyde ($\beta= -0,016$; $p=0,753$) azaldığı, dayanıklılığın etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,563$; $p<0,01$) arttığı, toplam etkinin arttığı görülmektedir. Bu nedenle, derinlemesine davranışın dışsal iş doyumunu üzerindeki etkisinde **dayanıklılığın tam aracılık rolü üstlendiği** ileri sürülebilir. R^2 değeri 0,311 olarak belirlenmiş olup dışsal iş doyumunun %31'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, derinlemesine davranış arttıkça dışsal iş doyumunu ve dayanıklılık artmakta; dayanıklılık arttıkça dışsal iş doyumunu artmakta; derinlemesine davranış ve

dayanıklılığın birlikte dışsal iş doyumunun artmasındaki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.36. Derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumunu arasındaki ilişkide iyimserliğin aracılık rolünün incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t Değeri	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	Beta	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit) DD → Dİ	2,797 ,146	,136 ,045		20,596 3,215	,000 ,001		
2 (Sabit) DD → İY	2,756 ,210	,084 ,028		32,975 7,534	,000 ,000		
3 (Sabit) İY → Dİ	-,165 1,008	,220 ,065		-,747 15,530	,456 ,000		
4 (Sabit) DD → Dİ İY	-,143 -,078 1,067	,219 ,037 ,070		-,651 -2,104 15,173	,516 ,036 ,000		
			,181 ,396 ,665 -,097 ,703			1,000 1,000 1,000 ,843 ,843	1,000 1,000 1,000 1,186 1,186

DD: Derinlemesine Davranış, İY: İyimserlik, Bağımlı değişken: Dİ (Dışsal İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde çoklu doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.36.'da sunulduğu üzere, aracılık testi kapsamında derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun aracılık rolü incelenmiştir. İlk üç aşamada sırasıyla Beta katsayıları ($\beta=0,181$; $p<0,01$), ($\beta=0,396$; $p<0,01$) ve ($\beta=665$; $p<0,01$) anlamlı olarak bulunmuş olup, iyimserlik dışsal iş doyumunu pozitif etkilediği için **H2h** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Son aşamada derinlemesine davranış ve iyimserlik birlikte analize tabi tutulduğunda, derinlemesine davranışın etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,097$; $p<0,05$) azaldığı, iyimserliğin etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,703$; $p<0,01$) arttığı, toplam etkinin arttığı görülmektedir. Bu nedenle, derinlemesine davranışın dışsal iş doyumunu üzerindeki etkisinde **iyimserliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği** ileri sürülebilir. R^2 değeri 0,450 olarak belirlenmiş olup dışsal iş doyumunun yaklaşık %45'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, derinlemesine davranış arttıkça dışsal iş doyumunu ve iyimserlik artmakta; iyimserlik arttıkça dışsal iş doyumunu artmakta; derinlemesine davranış ve iyimserliğin birlikte dışsal iş doyumunun artmasındaki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.33., 5.34., 5.35. ve 5.36.'da sunulduğu üzere, derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutlarının tamamının (özyeterlilik=tam aracı, umut=tam aracı, dayanıklılık=tam aracı ve iyimserlik-kısmi aracı) aracılık rolü üstlendiği bulgusu elde edilmiştir. Bu verilere göre **H4d** alt hipotezi **kabul edilmiştir**.

Tablo 5.37. Samimi davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide öz-yeterliliğin aracılık rolünün incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaş-tırılmış Katsayı	t Değeri	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit)	2,266	,143		25,871	,000		
SD → İİD	,273	,038	,382	7,213	,000	1,000	1,000
2 (Sabit)	2,914	,135		21,642	,000		
SD → ÖY	,232	,036	,349	6,504	,000	1,000	1,000
3 (Sabit)	,981	,195		5,040	,000		
ÖY → İİD	,605	,051	,562	11,879	,000	1,000	1,000
4 (Sabit)	,735	,198		3,715	,000		
SD → İİD	,151	,035	,211	4,298	,000	,878	1,139
ÖY	,526	,053	,489	9,947	,000	,878	1,139

SD: Samimi Davranış, ÖY: Öz-yeterlilik, Bağımlı değişken: İİD (İçsel İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde çoklu doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.37.'de sunulduğu üzere, aracılık testi kapsamında öncelikle samimi davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin öz-yeterlilik boyutunun aracılık rolü incelenmiştir. İlk üç aşamada sırasıyla Beta katsayıları ($\beta=0,382$; $p<0,01$), ($\beta=0,349$; $p<0,01$) ve ($\beta=562$; $p<0,01$) anlamlı olarak bulunmuş olup, samimi davranış içsel iş doyumunu pozitif etkilediği için **H1c** alt hipotezi, samimi davranış öz-yeterliliği pozitif etkilediği için **H3i** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Son aşamada samimi davranış ve öz-yeterlilik birlikte analize tabi tutulduğunda, samimi davranışın etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,211$; $p<0,01$) azaldığı, öz-yeterliliğin etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,489$; $p<0,01$) azaldığı görülmektedir. Bu nedenle, samimi davranışın içsel iş doyumu üzerindeki etkisinde **öz-yeterliliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği** ileri sürülebilir. R^2

değeri 0,355 olarak belirlenmiş olup içsel iş doyumunun yaklaşık %36'sını açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, samimi davranış arttıkça içsel iş doyumunu ve öz-yeterlilik artmakta; öz-yeterlilik arttıkça içsel iş doyumunu artmakta; samimi davranış ve öz-yeterliliğin birlikte içsel iş doyumunun artmasındaki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.38. Samimi davranış ile içsel iş doyumunu arasındaki ilişkide umudun aracılık rolünün incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t Değeri	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit)	2,266	,143		25,871	,000		
SD → İİD	,273	,038	,382	7,213	,000	1,000	1,000
2 (Sabit)	3,107	,126		24,636	,000		
SD → UM	,145	,033	,240	4,323	,000	1,000	1,000
3 (Sabit)	,901	,211		4,275	,000		
UM → İİD	,647	,507	,544	11,332	,000	1,000	1,000
4 (Sabit)	,492	,214		2,303	,022		
SD → İİD	,191	,034	,266	5,648	,000	,942	1,061
UM	,571	,056	,480	10,186	,000	,942	1,061

SD: Samimi Davranış, UM: Umut, Bağımlı değişken: İİD (İçsel İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde çoklu doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.38.'de sunulduğu üzere, aracılık testi kapsamında samimi davranış ile içsel iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin umut boyutunun aracılık rolü incelenmiştir. İlk üç aşamada sırasıyla Beta katsayıları ($\beta=0,382$; $p<0,01$), ($\beta=0,240$; $p<0,01$) ve ($\beta=0,544$; $p<0,01$) anlamlı olarak bulunmuş olup, samimi davranış umudu pozitif etkilediği için **H3k** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Son aşamada samimi davranış ve umut birlikte analize tabi tutulduğunda, samimi davranışın etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,266$; $p<0,01$) azaldığı, umudun etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,480$; $p<0,01$) azaldığı, ancak toplam etkinin arttığı görülmektedir. Bu nedenle, samimi davranışın içsel iş doyumunu üzerindeki etkisinde **umudun kısmi aracılık rolü üstlendiği** ileri sürülebilir. R^2 değeri 0,363 olarak belirlenmiş olup içsel iş doyumunun %36'sını

açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, samimi davranış arttıkça içsel iş doyumunu ve umut artmakta; umut arttıkça içsel iş doyumunu artmakta; samimi davranış ve öz-yeterliliğin birlikte içsel iş doyumunun artmasındaki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.39. Samimi davranış ile içsel iş doyumunu arasındaki ilişkide dayanıklılığın aracılık rolünün incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t Değeri	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit)	2,266	,143		25,871	,000		
SD → İİD	,273	,038	,382	7,213	,000	1,000	1,000
2 (Sabit)	2,857	,114		24,986	,008		
SD → DA	,208	,030	,365	6,857	,000	1,000	1,000
3 (Sabit)	,569	,213		2,677	,008		
DA → İİD	,743	,058	,591	12,794	,000	1,000	1,000
4 (Sabit)	,394	,213		1,854	,065		
SD → İİD	,137	,035	,191	3,946	,000	,866	1,154
DA	,655	,061	,521	10,748	,000	,866	1,154

SD: Samimi Davranış, DA: Dayanıklılık, Bağımlı değişken: İİD (İçsel İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde çoklu doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.39.'de sunulduğu üzere, aracılık testi kapsamında samimi davranış ile içsel iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutunun aracılık rolü incelenmiştir. İlk üç aşamada sırasıyla Beta katsayıları ($\beta=0,382$; $p<0,01$), ($\beta=0,365$; $p<0,01$) ve ($\beta=0,591$; $p<0,01$) anlamlı olarak bulunmuş olup, samimi davranış dayanıklılığı pozitif etkilediği için **H3I** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Son aşamada samimi davranış ve dayanıklılık birlikte analize tabi tutulduğunda, samimi davranışın etkisinin anlamsız düzeyde ($\beta=0,191$; $p<0,15$) azaldığı, dayanıklılığın etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,521$; $p<0,01$) azaldığı, ancak toplam etkinin arttığı görülmektedir. Bu nedenle, samimi davranışın içsel iş doyumunu üzerindeki etkisinde **dayanıklılığın kısmi aracılık rolü üstlendiği** ileri sürülebilir. R^2 değeri 0,381 olarak belirlenmiş olup içsel iş doyumunun %38'ini açıklamaktadır. Samimi davranış arttıkça içsel iş doyumunu ve dayanıklılık artmakta; dayanıklılık arttıkça içsel iş doyumunu artmakta; samimi davranış

ve dayanıklılığın birlikte içsel iş doyumunun artmasındaki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.40. Samimi davranış ile içsel iş doyumunu arasındaki ilişkide iyimserliğin aracılık rolünün incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t Değeri	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit)	2,266	,143		25,871	,000		
SD → İİD	,273	,038	,382	7,213	,000	1,000	1,000
2 (Sabit)	2,885	,112		25,750	,000		
SD → İY	,126	,030	,236	4,247	,000	1,000	1,000
3 (Sabit)	,451	,203		2,221	,027		
İY → İİD	,838	,060	,625	13,994	,000	1,000	1,000
4 (Sabit)	,075	,205		,368	,713		
SD → İİD	,177	,031	,248	5,657	,000	,944	1,059
İY	,759	,059	,567	12,936	,000	,944	1,059

SD: Samimi Davranış, İY: İyimserlik, Bağımlı değişken: İİD (İçsel İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde çoklu doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.40.'da sunulduğu üzere, aracılık testi kapsamında samimi davranış ile içsel iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun aracılık rolü incelenmiştir. İlk üç aşamada sırasıyla Beta katsayıları ($\beta=0,382$; $p<0,01$), ($\beta=0,236$; $p<0,01$) ve ($\beta=625$; $p<0,01$) anlamlı olarak bulunmuş olup, samimi davranış iyimserliği pozitif etkilediği için **H3m** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Son aşamada samimi davranış ve iyimserlik birlikte analize tabi tutulduğunda, samimi davranışın etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,248$; $p<0,15$) azaldığı, iyimserliğin etkisinin anlamlı düzeyde ($\beta=0,567$; $p<0,01$) azaldığı, ancak toplam etkinin arttığı görülmektedir. Bu nedenle, samimi davranışın içsel iş doyumunu üzerindeki etkisinde **iyimserliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği** ileri sürülebilir. R^2 değeri 0,449 olarak belirlenmiş olup içsel iş doyumunun yaklaşık %45'ini açıklamaktadır. Samimi davranış arttıkça içsel iş doyumunu ve iyimserlik artmakta; iyimserlik arttıkça içsel iş doyumunu artmakta; samimi davranış ve

iyimserliğin birlikte içsel iş doyumunun artmasındaki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan çoklu doğrusal (hiyerarşik) regresyon analizi sonucunda Tablo 5.37., 5.38., 5.39. ve 5.40.'da sunulduğu üzere, samimi davranış ile içsel iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutlarının tamamının (özyeterlilik=kısmi aracı, umut= kısmi aracı, dayanıklılık=kısmi aracı ve iyimserlik=kısmi aracı) aracılık rolü üstlendiği bulgusu elde edilmiştir. Bu verilere göre **H4e** alt hipotezi **kabul edilmiştir**.

Tablo 5.41. Yüzeysel davranışın içsel iş doyumunu üzerindeki etkisinin incelenmesi.

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t Değeri	P	Doğrusal Bağlantı İstatistiği	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit)	3,658	,111		33,011	,000		
YD → İİD	-,182	,045	-,226	-4,044	,000	1,000	1,000

YD: Yüzeysel Davranış, Bağımlı değişken: İİD (İçsel İş Doyumu).

*VIF<10 ve Tolerans>0,2 olduğu için modelde doğrusal bağlantı problemi yoktur.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Tablo 5.41.'da sunulduğu üzere, Beta katsayısı ($\beta = -0,226$; $p < 0,01$) bulunmuş olup, yüzeysel davranış içsel iş doyumunu negatif ve anlamlı olarak etkilediği için **H1a** alt hipotezi **kabul edilmiştir**. R^2 değeri 0,051 olarak belirlenmiş olup, içsel iş doyumunun yaklaşık %5'ini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre yüzeysel davranış arttıkça içsel iş doyumunun azaldığı ileri sürülebilir. Ancak H3a, H3b, H3C ve H3d alt hipotezleri daha önce reddedildiği için yüzeysel davranış ile içsel iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutlarının aracılık rolünün aranmasının ön şartı gerçekleşmemiştir.

Alanyazın taraması sonucu, duygusal emek ile iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık etkisini tespit etmek için yapılan iki araştırma sonucu bulunabilmiştir. Bıçkes vd. tarafından yapılan testler sonucunda, samimi davranış ile iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin bütün alt boyutlarının kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Cheung vd. yüzeysel davranış ile iş doyumunu arasındaki negatif yönlü ilişkide psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu ve derinlemesine ve samimi davranış ile iş doyumunu arasındaki pozitif yönlü

ilişkide psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu bulmuşlardır (Biçkes; Yılmaz; Demirtaş; Uğur, 2014, s.97-116). Bu sonuçlar ile bu araştırmadaki bulgular büyük ölçüde benzerlik göstermektedir.

Aşağıdaki Tablo 5.42.'de gösterildiği üzere yapılan analizler sonucu, **bu araştırmadaki toplam 32 hipotezden 23'ü kabul edilmiş ve 9'u reddedilmiştir.**

Tablo 5.42. Araştırma hipotezlerinin sonuçları.

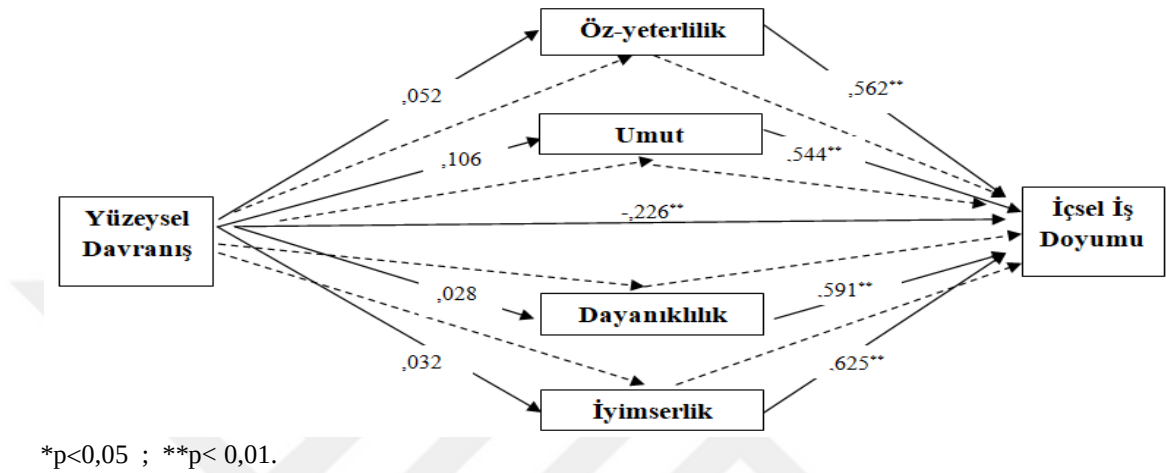
H1a	Yüzeysel davranış ile içsel iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H1b	Derinlemesine davranış ile içsel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H1c	Samimi davranış ile içsel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H1d	Yüzeysel davranış ile dışsal iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir.
H1e	Derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H1f	Samimi davranış ile dışsal iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir.
H2a	Öz-yeterlilik ile içsel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H2b	Umut ile içsel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H2c	Dayanıklılık ile içsel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H2d	İyimserlik ile içsel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H2e	Öz-yeterlilik ile dışsal iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H2f	Umut ile dışsal iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H2g	Dayanıklılık ile dışsal iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H2h	İyimserlik ile dışsal iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H3a	Yüzeysel davranış ile öz-yeterlilik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir.
H3b	Yüzeysel davranış ile umut arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir.
H3c	Yüzeysel davranış ile dayanıklılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir.

Tablo 5.42.nin devamı

H3d	Yüzeysel davranış ile iyimserlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir.
H3e	Derinlemesine davranış ile öz-yeterlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H3f	Derinlemesine davranış ile umut arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H3g	Derinlemesine davranış ile dayanıklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H3h	Derinlemesine davranış ile iyimserlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H3i	Samimi davranış ile öz-yeterlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H3k	Samimi davranış ile umut arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H3l	Samimi davranış ile dayanıklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H3m	Samimi davranış ile iyimserlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H4a	Yüzeysel davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.	Reddedilmiştir.
H4b	Yüzeysel davranış ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.	Reddedilmiştir.
H4c	Derinlemesine davranış içsel ile iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edilmiştir.
H4d	Derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edilmiştir.
H4e	Samimi davranışın sergilenmesi ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edilmiştir.
H4f	Samimi davranışın sergilenmesi ile dışsal iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt boyutları aracılık etkisine sahiptir.	Reddedilmiştir.

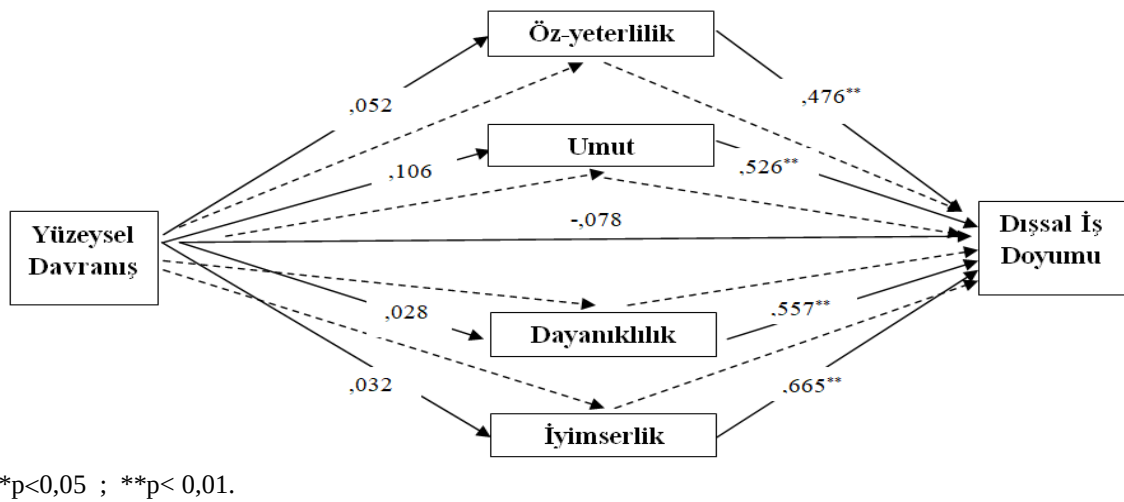
5.7.6. Doğrulanmış Araştırma Modeli

Bu araştırma sonucu ortaya çıkan doğrulanmış araştırma modeli, aşağıda sırasıyla 6 parça model ile gösterilmiştir.



Şekil 5.2. Doğrulanmış araştırma modeli-1

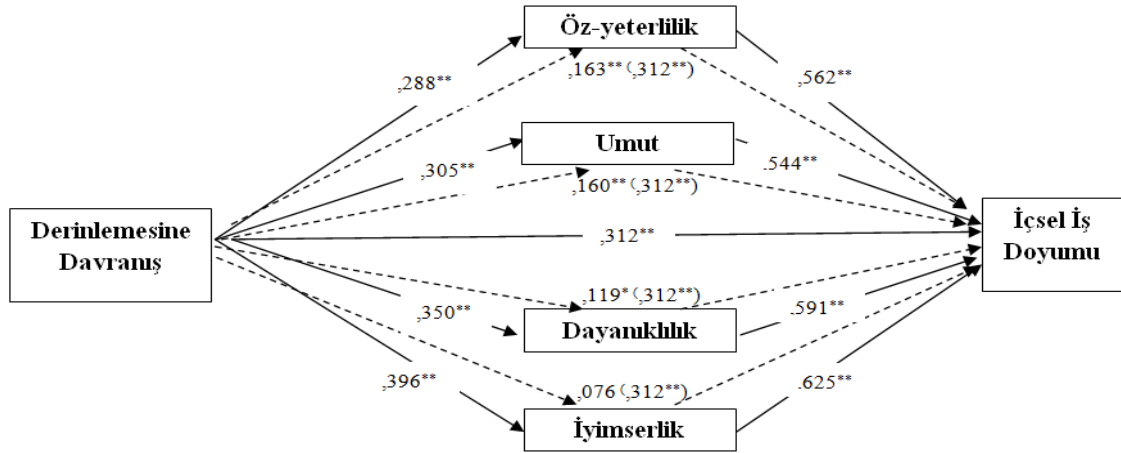
Yüzeysel davranış ile psikolojik sermayenin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı için regresyon analizi yapılmamış ve Şekil 5.2.'de tireli çizgi ile gösterilen regresyon sonuçları boş bırakılmıştır.



Şekil 5.3. Doğrulanmış araştırma modeli-2

Yüzeysel davranış ile dışsal iş doyumu ve psikolojik sermayenin alt boyutları arasında

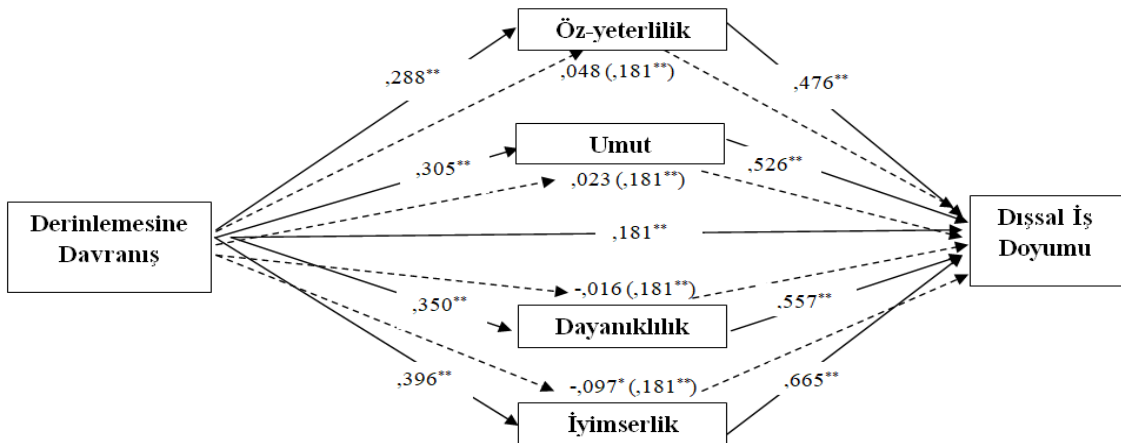
anlamli bir iliski olmadigi için regresyon analizi yapılmamış ve Şekil 5.3.'de tireli çizgi ile gösterilen regresyon sonuçları boş bırakılmıştır.



*p<0,05 ; **p<0,01. Not: Aracılık rolünü gösteren regresyon sonucu tireli çizgi ile verilmiştir.

Şekil 5.4. Doğrulanmış araştırma modeli-3

Derinlemesine davranış ile içsel iş doyumunu arasında psikolojik sermayenin alt boyutlarından iyimserliğin tam aracılık rolünü üstlendiği, psikolojik sermayenin diğer alt boyutlarının ise kısmi aracılık rolünü üstlendiği Şekil 5.4.'te tireli çizgi ile gösterilen regresyon sonuçları ile görülmektedir.

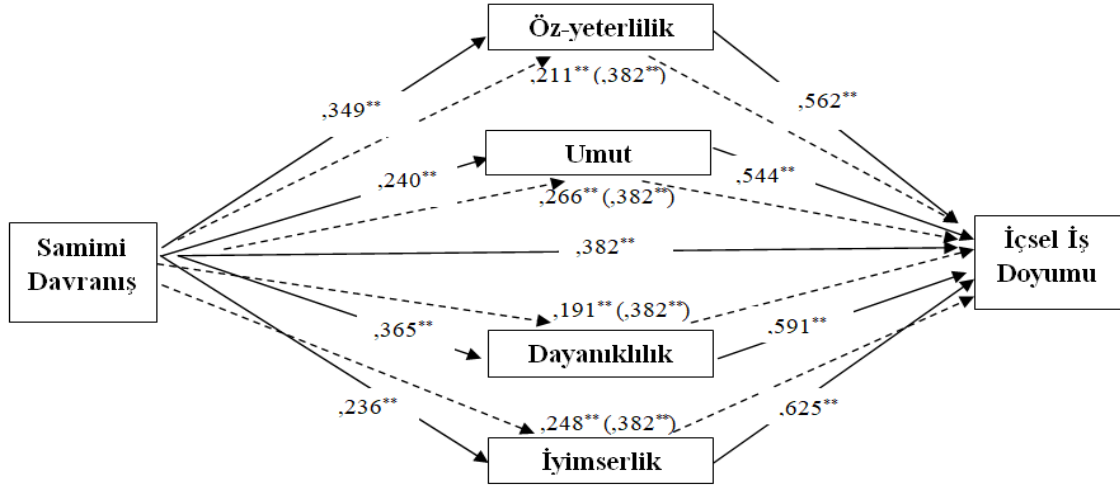


*p<0,05 ; **p<0,01. Not: Aracılık rolünü gösteren regresyon sonucu tireli çizgi ile verilmiştir.

Şekil 5.5. Doğrulanmış araştırma modeli-4

Derinlemesine davranış ile dışsal iş doyumunu arasında psikolojik sermayenin alt boyutlarından iyimserliğin kısmi aracılık rolünü üstlendiği, psikolojik sermayenin diğer

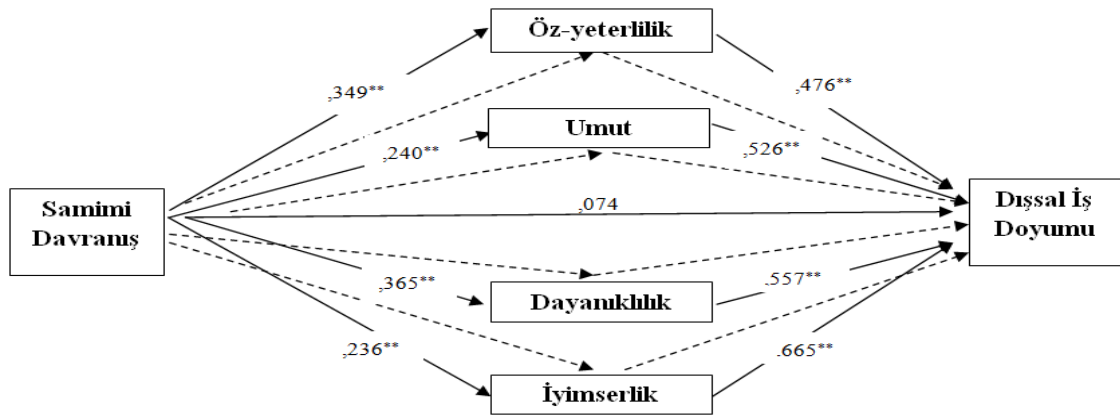
alt boyutlarının ise tam aracılık rolünü üstlendiği Şekil 5.5.'te tireli çizgi ile gösterilen regresyon sonuçları ile görülmektedir.



*p<0,05 ; **p<0,01. Not: Aracılık rolünü gösteren regresyon sonucu tireli çizgi ile verilmiştir.

Şekil 5.6. Doğrulanmış araştırma modeli-5

Samimi davranış ile içsel iş doyumu arasında psikolojik sermayenin alt boyutlarının tamamının kısmi aracılık rolünü üstlendiği Şekil 5.6.'da tireli çizgi ile gösterilen regresyon sonuçları ile görülmektedir.



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

Şekil 5.7. Doğrulanmış araştırma modeli-6

Samimi davranış ile dışsal iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı için regresyon analizi yapılmamış ve Şekil 5.7.'de tireli çizgi ile gösterilen regresyon sonuçları boş bırakılmıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Duygusal emek sergileyen çalışanların iş doyumunun artırılması sorunsalına yönelik bir bir bakış açısı geliştirmek için bu araştırma ile banka çalışanlarının duygusal emek, iş doyumunu ve psikolojik sermaye düzeylerinin tespit edilmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Kayseri ilinde bulunan kamu ve özel sektör bankalarında çalışan işgörenlerin katılımı ile anket yöntemi kullanılarak araştırma yapılmıştır.

Ülke ekonomisine önemli katkıları olan finans sektörü işletmelerinin, rekabet koşullarında başarı ile yollarına devam edebilmeleri, en önemli kaynakları olan çalışanlarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Psikolojik sermayesi yüksek ve işinden memnun olan çalışanların işlerini benimsedikleri ve başarıyla yaptıkları düşünülebilir. Aynı zamanda banka çalışanlarının gün içerisinde yüzlerce müşteri ile iletişim kurmaları nedeniyle duygusal emeği çok sık kullanmak zorunda oldukları bilinen bir gerçektir. Konunun önemine karşın, bu üç değişkeni birlikte inceleyen araştırma sayısı çok azdır. Bu bilgiler ışığında, araştırma konusunun ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Günümüzün rekabet koşullarında, işletmelerin ayakta kalması ve kurumsallaşarak büyümesi ve yollarına devam etmesi oldukça zordur. Çünkü meydana gelen her yeni gelişme çok kısa sürede dünyaya yayılmakta ve işletmeler tarafından kendi bünyelerine adapte edilebilmektedir. Teknoloji ve bilginin paylaşılması ile işletmeler arasındaki farklar azalmaktadır. Tam bu noktada, özellikle hizmet sektörü işletmeleri açısından çalışanların niteliği ön plana çıkmaktadır.

Müşteri memnuniyetinin en üst seviyede beklendiği hizmet sektörü işletmeleri, bunu sağlamak için nitelikli işgörene sahip olmalıdır. Nitelikli çalışanlar örgütlerinin büyümesine ve kurumsallaşmasına yardım eder, müşteri odaklı politikaları benimseyen ve başarı ile uygulayan çalışanlar sayesinde örgütler farklarını ortaya koyarak müşteri memnuniyetini kazanır ve böylece ilerlemelerini devam ettirirler.

İşgörenlerin motivasyonunun yüksek olması, işe devamsızlıklarının düşük olması, işe ve işyerine yabancılaşmamaları isteniyorsa işgörenlerin iş doyumunu düzeyleri yüksek

tutulmalıdır. Yüksek iş doyumu düzeyine sahip işgörenler, örgütüne daha çok bağlı olacak, iş nedeniyle daha az sağlık sorunu yaşayacak ve daha iyi konsantre oldukları için daha az iş kazası meydana gelecektir. Çalışanın iş performansını yükselten tüm bu olumlu sonuçlar, işletmenin verimliliğinin ve etkinliğinin artmasına, sürdürülebilir rekabet avantajının yakalanmasına yardımcı olacaktır.

Birinci bölümünde duygusal emek konusu kavramsal olarak incelenmiştir. Konuya ilişkin yerli ve yabancı alanyazın taranmış ve öncelikle duygu, emek ve duygusal emek kavramları açıklanmış, duygusal emeği oluşturan alt boyutlar (yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, samimi davranış) ve duygusal emek yaklaşımlarının gelişim süreci ve aralarındaki farklar anlatılmıştır. Sergilenen duygusal emeği doğrudan şekillendiren etkileşim özellikleri ve duygusal emeğin oluşmasında etkili olan bireysel ve örgütsel faktörler ayrı başlıklar altında sırasıyla açıklanmıştır. Son olarak, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından ve genellikle var olmadığı zannedilen duygusal emeğin olumlu sonuçlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise iş doyumu konusu araştırılırken yerli ve yabancı alanyazın taranmış, iş doyumu kavramı açıklandıktan sonra iş doyumunu meydana getiren alt boyutlar (içsel iş doyumu, dışsal iş doyumu) ve iş doyumu teorilerinden ve aralarındaki farklardan bahsedilmiştir. Algılanan iş doyumu düzeyini belirleyen temel bireysel ve örgütsel faktörler ayrı başlıklar altında sırasıyla incelenmiştir. Çalışanların iş doyumu algılarının düşük veya yüksek olması durumunda karşılaşılan olumlu ve olumsuz sonuçlar üzerinde durulduktan sonra, bireyler ve örgütler tarafından yüksek olması istenen iş doyumu düzeyinin artırılması için neler yapılması gerektiğinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, psikolojik sermaye kavramı üzerinde durulmuştur. Öncelikle psikoloji, pozitif psikoloji ve psikolojik sermaye kavramları sırasıyla açıklanmıştır. Psikolojik sermaye kavramının gelişim süreci incelendikten sonra ekonomik, sosyal ve insan sermayesi türleri ile karşılaştırılmıştır ve neden avantajlı olduğundan bahsedilmiştir. Psikolojik sermayeyi oluşturan alt boyutlar (öz-yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) incelendikten sonra, psikolojik sermayeyi etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Psikolojik sermaye düzeyinin artırılması için yapılması gerekenler ve psikolojik sermayenin sonuçları detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Kavramsal kısmın son bölümünde ise duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik sermaye değişkenleri arasındaki ilişkiler üzerine alanyazın taraması yapılmış ve elde edilen sonuçlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

İlk dört bölümde değişkenlerin kavramsal açıklamalarından sonra beşinci bölümde, bu tez kapsamında yapılan uygulamalı araştırmaya ait bulgular açıklanmıştır. Öncelikle araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, örnekleme ve araştırma modeli anlatılmıştır. Değişkenler arası ilişkilere dair alanyazında var olan araştırma bulgularından ve bu sonuçlarla paralellik gösterecek şekilde oluşturulan hipotezlerden ve ölçeklerden bahsedilmiştir.

Bu araştırma kapsamında yapılan anket sonucunda elde edilen veriler SPSS 22 programı vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Demografik özelliklerin dağılımı detaylı olarak verilmiş ve anakütleyi temsil ettiği görülmüştür. İki değişkenli demografik özellikler için T testi ve daha fazla değişkenli demografik özellikler için ANOVA testi kullanılmış ve değişkenler için anlamlı olan sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan güvenilirlik, geçerlilik ve faktör yükü analizleri sonucunda, araştırmanın yapılmasına bir engel olmadığı görülmüştür.

Duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik sermaye değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen korelasyon analizleri sonucu elde edilen bulgulara göre, yüzeysel davranış ile içsel iş doyumu ve samimi davranış arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuş, dışsal iş doyumu ile yüzeysel ve samimi davranış arasında anlamlı ilişki bulunamamış, yüzeysel davranış ile psikolojik sermayenin tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Diğer tüm değişkenler arasında ise pozitif ilişki yönlü olduğu görülmüştür.

Duygusal emek ile iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü üstlenip üstlenmediğini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucu, içsel iş doyumu ile derinlemesine davranış arasında iyimserliğin tam aracılık rolü üstlendiği, psikolojik sermayenin diğer alt boyutlarının ise kısmi aracılık rolü üstlendiği, dışsal iş doyumu ile derinlemesine davranış arasında iyimserliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği, psikolojik sermayenin diğer alt boyutlarının ise kısmi aracılık rolü üstlendiği, samimi davranış ile içsel iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin tüm alt

boyutlarının kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Diğer alt değişkenler arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığı tespit edildiği için regresyon analizine tabi tutulmamışlardır.

Araştırmanın başlangıç kısmında verilen araştırma modeli, yapılan analizler ile test edilmiş ve bu araştırma bulgularına göre son şeklini alan doğrulanmış araştırma modeli verilmiş ve detaylı olarak açıklanmıştır.

Araştırma ile elde edilen bulgular ve sonuçların konuyla ilgilenen işletme yöneticileri ile insan kaynakları yöneticilerinin karar süreçlerine ve araştırmacıların müteakip benzer yapacakları çalışmalara yararlı fikirler verebileceği ve yardım sağlayacağı görülmektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin işletmede çalışmak üzere aday seçiminde, psikolojik sermayesi yüksek olan kişileri tespit etmelerinin işletmenin yararına olacağı değerlendirilmektedir. Böylelikle dayanıklılığı, iyimserliği, öz-yeterliliği ve umudu yüksek olan çalışanlara sahip olunacaktır. Bu çalışanlar bir engelle karşılaştıklarında kolay kolay pes etmeyecek ve işlerini tamamlamak için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklardır. Başarısız olmaları durumunda ise, bu durumdan ders çıkaracaklar ve tekrar eski konumlarına dönecek yollar arayacaklardır.

İşgörenlerin psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olduğunda iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek olur, böylece işyerinde meydana gelecek üretim hataları, örgütsel sinizm ve işten ayrılma oranı gibi olumsuz sonuçlar azaltılabilir.

Mevcut işgörelere, arzu edilen yüksek psikolojik sermaye düzeyinin kazandırılması için şu stratejiler izlenebilir. İş görenlere örgütsel destek vermekten kaçınılmamalı, işletme olarak her zaman onların yanında bulunduğu hissettirilmeli ve strese neden olan örgütsel faktörlerin en aza indirilmesine çalışılmalıdır. Bu tedbirler sadece psikolojik sermayeyi değil aynı zamanda iş doyumunu da pozitif yönde etkiler.

Çalışanların iş doyumunu seviyesinin artırılmasına yönelik olarak ayrıca, çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmeli, ödül-ceza mekanizmasının yerinde ve yeterince kullanıldığı, yani örgütsel adaletin var olduğu gösterilmeli, rol belirsizlikleri giderilmeli, hakkaniyetli terfiler yapılmalı ve kendilerini daha güçlü ve değerli olduklarının

hissettirildiği bir ortam oluşturulmalıdır. Çalışanın iş doyumunu arttıkça morali, özgüveni ve dolayısıyla iş performansı ve verimliliği artacak; iş stresi, kişiler arası çatışma ve gerginlikler, gereksiz endişeler, işten ve işyerinden şikayetler, devamsızlık miktarları daha düşük seviyeye inecektir.

İşletmelerde çalışanlara görev dağıtımı yapılırken yoğun duygusal emek isteyen işlere, psikolojik sermayesi yüksek olan kişilerin atanmasına öncelik verilebilir ve böylece iş nedeniyle duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma hissi, duygusal tükenme ve iş doyumsuzluğu gibi olumsuz sonuçlar azaltılmış olur.

Görevi gereği sık sık ve yoğun bir şekilde duygusal emek sergilemesi gereken işgörenlere eğitim verilerek yüzeysel davranıştan kaçınmaları ve işletmenin kurallarını benimseyerek sergilemeleri gerektiği anlatılmalıdır. İşletme tarafından sadece kural konarak bu durum sağlanamaz, ancak bu konuda teorik ve uygulamalı kurum içi eğitim verilerek geliştirilebilir. Böylece işgörenin kendi hissettiği duygular ile işletme tarafından sergilenmesi istenen duyguların ortak bir noktada birleşmesi sağlanmalıdır.

Psikolojik sermaye, iş doyumunu ve duygusal emek değişkenlerinin her üçünü birlikte inceleyen araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu nedenle kamu ve özel sektör banka çalışanları açısından değişkenler arasında farklılık olup olmadığının ve sonrasında bankacılık sektörü çalışanları ile diğer sektörlerde çalışanların mukayesesine imkan tanıyacak üç değişkeni birlikte inceleyen daha kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca farklı kültürlerde ve anket dışındaki yüz yüze mülakat gibi farklı yöntemler ile araştırma yapılarak bulguların değişip değişmediğinin görülmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu üç değişkenin başka değişkenler ile de ilişkilerinin incelenmesi sonucu daha geniş açıdan bakılarak çalışanların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.

Alanyazında duygusal emek, iş doyumunu ve psikolojik sermaye ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, bu çalışmada ele alındığı gibi bankacılık sektörü açısından her üç kavramı alt boyutları ile birlikte inceleyen çok az sayıda çalışma olması, tez konusunun önemini göstermekte ve alanyazına yapılacak katkıya dikkat çekmektedir.

EKLER

EK-1 Anket Formu

Bu anket formu, “Duygusal Emek İle İş Doyumu Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Finans Sektörü Örneği” konulu Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılan araştırmaya veri temin edebilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel ve mesleki bilgileri içeren Bilgi Formu, diğer bölümlerde Duygusal Emek, İş Doyumu ve Psikolojik Sermaye ölçekleri yer almaktadır.

Araştırmamız için kimliğinizin belirlenmesine gerek olmadığı için **lütfen isminizi yazmayınız**. Anket, sadece bilimsel araştırma için kullanılacak olup, sonuçları gizli kalacaktır. Ankette yer alan ifadelere içtenlikle ve hiçbir maddeyi atlamadan yanıt vermeniz araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Kıymetli zamanınızı ayırarak anketi yanıtladığınız ve değerli katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Tez Danışmanı:
Yrd.Doç.Dr. Muhibbi Suat AKSOY

Tezi Hazırlayan:
Osman TEKİN, Yüksek Lisans Öğrencisi
Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()			
Çalıştığınız Banka Sektörü	Kamu ()	Özel ()			
Medeni Durumunuz	Bekar ()	Evli ()	Diğer..... ()		
Bankadaki Statünüz (Göreviniz)	Gişe Görevlisi/ Memur ()	Satış / Müşteri Temsilcisi ()	Operasyon Görevlisi ()	Yönetmen/ Müdür ()	Diğer..... ()
Yaşınız	15-25 ()	26-30 ()	31-35 ()	36-40 ()	41 ve üzeri ()
Eğitim Durumunuz	İlköğretim/ Ortaokul ()	Lise ()	Önlisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
Bankada Çalıştığınız Süre	0–3 Yıl ()	4–6 Yıl ()	7-10 Yıl ()	11-19 Yıl ()	20 Yıl ve Üzeri ()

Madde No	ÖNERMELER (Duygusal Emek)	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1.	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
2.	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.					

Madde No	ÖNERMELER (Duygusal Emek)	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
3.	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4.	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
5.	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6.	Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7.	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8.	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
9.	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
10.	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
11.	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.					
12.	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13.	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					

Madde No	ÖNERMELER (İş Doyumu)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum/ Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.					
2.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.					
3.	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından memnunum.					
4.	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.					
5.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.					
6.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından memnunum.					
7.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.					

Madde No	ÖNERMELER (İş Doyumu)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum.					
9.	Bana sabit/sürekli bir iş olanağı sağlaması bakımından memnunum.					
10.	Çalışma şartları bakımından memnunum.					
11.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından memnunum.					
12.	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından memnunum.					
13.	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından memnunum.					
14.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.					
15.	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya koyulması bakımından memnunum.					

Madde No	ÖNERMELER (Psikolojik Sermaye)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumda, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.					
2.	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getirebiliyorum.					
3.	Bir grup iş arkadaşına işimle ilgili bir bilgi verirken kendime güvenirim.					
4.	Çalışma alanımda, amaçları belirlemede kendime güvenirim.					
5.	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.					
6.	Herhangi bir sorunun çözümü için birçok yol vardır.					

Madde No	ÖNERMELER (Psikolojik Sermaye)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum/ Ne de Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7.	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.						
8.	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.						
9.	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.						
10.	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.						
11.	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.						
12.	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.						
13.	İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.						
14.	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.						
15.	Yöneticilerime işimle ilgili konuları açıklarken kendime güvenirim.						
16.	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.						
17.	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.						
18.	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.						
19.	İşime “Her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.						
20.	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.						
21.	Çalıştığım kurumda işlerin yapılışı konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.						
22.	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.						
23.	Kurum dışındaki kişilerle problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.						
24.	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.						

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim.

KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Y. Çelik ve H. Büyükkayıkçı. (2005). "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma". s. 326-350.
- Akar, C. ve Y.T. Yıldırım. (2008). "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, s. 97-113.
- Akbolat, M., O. Işık ve Ö. Uğurluoğlu. (2011). "Sağlık Çalışanlarının Kontrol Odağı, İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Karşılaştırılması". *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 2, s. 23-48.
- Akçay, V.H.. (2011). "Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/1, s. 73-98.
- Akdoğan, A. ve S. Polatçı. (2013). "Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), s. 273-293.
- Akıtıcı, S. ve M. Öztürk. (2016). "Araştırma Görevlilerinin İş Doyumlarının Bireysel ve Demografik Açından İncelenmesi: SDÜ Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 21, S. 2, s.667-692.
- Aksu, N. (2012). "İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt 14 (1), s. 59-80.
- Alamur, B. ve İ. Atabay. (2016). "Çalışanların Duygusal Emek Davranışının Psikolojik Sermayeleri İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *Global Business Research Congress (GBRC)*, May 26-27, s. 58-68.

- Altın Gülova, A., B.T. Palamutçuoğlu ve A.T. Palamutçuoğlu. (2013). "Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, s. 41-74.
- Arabshahi, M. and G.A. Arabshahi. (2014). "The Relationship Between Personal Characteristics, Communication and Job Satisfaction". *Management Science Letters* 4, p. 1595-1604.
- Arıkan Saltık, I. ve T. Asunakutlu. (2016). "Duygusal Emek ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8 Sayı 14, Mart, s.109-132.
- Aslan Yılmaz, H. ve A. Dönmez. (2013). "İş Doyumunu Tayin Eden Bazı Psikolojik ve Demografik Değişkenler". *Türk Psikoloji Yazıları*, 16 (31), Haziran, s. 91-97.
- Ata, A.Ç. (2010). *Ticari Banka Çalışanları Açısından Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri.
- Avey, J.B., R.J. Reichard, F. Luthans and K.H. Mhatre. (2011). "Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors and Performance". *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 22, No. 2, Summer, p. 127-152.
- Aytaç, S. (2000). *İnsanı Anlama Çabası (Psikolojiye Giriş)*. (1. Baskı), Şubat, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Bacak, B. ve Y. Yiğit. (2010). "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1), s. 29-44.

- Badran, M.A. and C.M. Youssef-Morgan. (2015). "Psychological Capital and Job Satisfaction in Egypt". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 30, Iss. 3, p. 354 - 370.
- Baran, M., A. Maskan and M. Baran. (2015). "Physics, Chemistry and Biology Teachers' Reasons for Choosing the Profession of Teaching and Their Levels of Job Satisfaction with Respect to Certain Variables". *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 3, No. 3, May, p. 101-110.
- Baron, R.M. and D.A. Kenny. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, p. 1173-1182.
- Basım, H.N. ve M. Begenirbaş. (2012). "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması". *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt 19, Sayı 1, s. 77-90.
- Begenirbaş, M. (2013). *Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Biçkes, D.M., C. Yılmaz, Ö. Demirtaş ve A. Uğur. (2014). "Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ağustos, 9(2), s. 97-121.
- Bradley, D.E. and J.A. Roberts. (2004). "Self-Employment and Job Satisfaction: Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression and Seniority". *Journal of Small Business Management*, 42 (1), p. 37-58.
- Brotheridge, C.M. and A.A. Grandey. (2002). "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior* 60, p. 17-39.

- Cheung, F.Y. and C.S. Tang. (2010). "Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses". *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2 (3), p. 323-339.
- Chhabra, B. (2013). "Locus Of Control As a Moderator in The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Indian It Professionals". *Organizations And Markets In Emerging Economies*, Vol. 4, No. 2(8), p. 25-41.
- Chirchir, R. (2016). "Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya". *Journal of Education and Practice*, Vol. 7, No. 13, p. 152-158.
- Çakmak, M.S. ve İ.B. Arabacı. (2017). "Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarının İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 16, Sayı 62, s. 890-909.
- Çakmur, H. (2011). "İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmiş İş Betimlemesi Ölçeği". *TAF Prev Med Bull*, 10(6): s. 759-764.
- Çetin, F. ve M.A. Varoğlu. (2015). "Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü". *İş ve İnsan Dergisi*, Cilt-Sayı 2(2), Ekim, s. 105-113.
- Çetin, F., H. Şeşen ve H.N. Basım. (2013). "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, s. 95-108.
- Demerouti, E., E.V. Eeuwijk, M. Snelder and U. Wild. (2011). "Assessing The Effects of A "Personal Effectiveness". Training on Psychological Capital, Assertiveness and Self-Awareness Using Self-Other Agreement". *Career Development International*, Vol. 16, Iss. 1, p. 60-81.

- Eğimli, A.T. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, s. 35-52.
- Erdem, H. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Malatya.
- Erdem, H., M. Deniz ve G. Kalkın. "Kişilik Özelliklerinin ve Kontrol Odağının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Yönetimin Denetim Fonksiyonuna İlişkin Bir Araştırma". *1st International Congress on Applied Sciences: Social Capital*, UUBK 2015, s. 762-770.
- Erkmen, T. ve E. Esen. (2013). "Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması". *Öneri*, C.10, S.39, Ocak, s. 23-30.
- 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*, Cilt 42, Sayı 2, s. 302-318.
- Eroğlu, E. (2010). "Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi". *Selçuk İletişim*, 6, 3, s.18-33.
- Gonzalez, F., S.M. Sanchez and T. Lopez-Guzman. (2016). "The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17:3, p. 243-259.
- Gopalan, N., S.S. Culbertson and P.I. Leiva. (2013). "Explaining Emotional Labor's Relationships with Emotional Exhaustion and Life Satisfaction: Moderating Role of Perceived Autonomy". *Universitas Psychologica*, Vol. 12, No. 2, p. 347-356.

- Grandey, A.A. (2000). "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor". *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 1, p. 95-110.
- Güner, F., H. Çiçek ve A. Can. (2014). "Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 6, S. 3, s. 59-76.
- Güngör, M. (2009). "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları". *Kamu-İş*; C. 11, S. 1, s. 167-184.
- Hochschild, A. (1984). "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling". *Theory and Society*, Vol. 13, No. 5, September, p. 731-736.
- Hsiao, J.M. and Y.C. Chen. (2012). "Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: A Case of Automobile Component Manufacturer in Taiwan". *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 5, Num 2, Fall, p. 164-178.
- Hsieh, C.W., J.Y. Hsieh and I.Y.F. Huang. (2016). "Self-efficacy as a Mediator and Moderator Between Emotional Labor and Job Satisfaction: A Case Study of Public Service Employees in Taiwan". *Public Performance & Management Review*, Vol. 40, No. 1, p. 71-96.
- Humphrey, R.H., B.E. Ashforth and J.M. Diefendorff. (2015). "The Bright Side of Emotional Labor". *Journal of Organizational Behavior* 36, p. 749-769.
- 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, No. 5, p. 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, No. 1, p. 105-123.

- 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, Iss 7, p. 734-754.
- İrigüler, F. and M.E. Güler. (2016). "Emotional Labor of Tourist Guides: How Does It Affect Their Job Satisfaction and Burnout Levels?". *Journal of Yasar University*, 11/42, 113-123.
- İzci, Ç., E. Özücü ve S. Süren. (2015). "Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *AKÜ İİBF Dergisi*, Cilt XVII, Sayı 1, Haziran, s. 157-166.
- Jiang, X., Z. Jiang and D.S. Park. (2013). "Emotional Labor Strategy and Job Satisfaction: A Chinese Perspective". *Social Behavior and Personality*, 41(6), p. 933-938.
- Jo, Y. and H.S. Shim. (2015). "Determinants of Police Job Satisfaction: Does Community Matter?". *International Journal of Law, Crime and Justice* 43, p. 235-251.
- Jung, H.S. and H.H. Yoon. (2015). "The Impact of Employees' Positive Psychological Capital on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors in The Hotel". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, Iss. 6, p. 1135-1156.
- Kan, D. and X. Yu. (2016). "Occupational Stress, Work-Family Conflict and Depressive Symptoms among Chinese Bank Employees: The Role of Psychological Capital". *International Journal of Environmental Research and Public Health* 13, 134, p. 1-11.
- Karababa, A. ve N. Acun Kapıkıran. (2014). "Psikolojik Danışmanlarda Olumlu-Olumsuz Mükemmelliyeçilik Düzeylerinin İş ve Yaşam Doyumunu Yordamadaki Rolü". *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5 (42), 138-147.

- Karadal, H., Ö.F. Rençber ve M. Saygın. (2014). "Beşeri Sermaye ve Sosyal Sermaye Özelliklerinin Adana ilindeki Yabancı Dil Kurslarında İncelenmesi". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 38-48.
- Karakaş, A., R. Tösten, V. Kansu ve A.S. Aydın. (2016). "Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışlarının İş Doyumlarına Etkisi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış, Cilt 15 Sayı 56, s. 177-188.
- Karakuş, Ş. ve M. Yardım. (2014). "Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler". *İş ve İnsan Dergisi*, Ekim, Sayı: 1 (1), s. 21-31.
- Kızanlıklılı, M. ve K. Ünlüönen. (2016). "Otel İşletmelerinde Davranış Kuralı Algısı ve İş Doyumunun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi". *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 16, Sayı 3, Temmuz, s. 503-518.
- Kiarie, M.A.W., L.C. Maru and T.K. Cheruiyot. (2017). "Leader Personality Traits and Employee Job Satisfaction in The Media Sector, Kenya". *The TQM Journal*, Vol. 29, Iss. 1, p. 133-146.
- Kinman, G., S. Wray and C. Strange. (2011). "Emotional Labour, Burnout and Job Satisfaction in UK Teachers: The Role of Workplace Social Support". *Educational Psychology*, Vol. 31, No. 7, December, 843-856.
- Ko, C.H. and S.N. Jeng. (2016). "Exploring The Effects Of Emotional Labor In The Hotel Industry". *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 9, Num. 2, October, p. 158-167.
- Korkmazer, F., E. Ekingen ve A. Yıldız. (2016). "Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19 (3), s. 271-281.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa.

- Leon-Perez, J.M., M. Antino and J.M. Leon-Rubio. (2016). "The Role of Psychological Capital and Intragroup Conflict on Employees' Burnout and Quality of Service: A Multilevel Approach". *Frontiers in Psychology*, Volume 7, Article 1755, November, p. 1-11.
- Lorenz, T., C. Beer, J. Pütz and K. Heinitz. (2016). "Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12)". *Plos One* 11(4), p. 1-17.
- 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, p. 541-572.
- 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, p. 219-238.
- Mehrad, A. (2016). "Effect of External Factors on Staff Job Satisfaction at Organization". *The Online Journal of Counseling and Education*, 5(2), p. 14-22.
- Mete, M. ve M. Karahan. (2014). "Çalışanların İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Tekstil Sektöründe Bir İşletme Örneği". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, s. 15-32.
- Morris, J.A. and D.C. Feldman. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor". *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, p. 986-1010.
- Mroz, J. and K. Kaleta. (2016). "Relationships Between Personality, Emotional Labor, Work Engagement and Job Satisfaction in Service Professions". *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(5), p. 767-782.

- Negiz, N., A. Oksay ve E. Akman. (2011). "İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği)". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, Sayı:14, s. 207-229.
- Newman, A., D. Uçbaşaran, F. Zhu and G. Hirst. (2014). "Psychological Capital: A Review and Synthesis". *Journal of Organizational Behavior* 35, p. 120-138.
- Ngoma, M. and P.D. Ntale. (2016). "Psychological Capital, Career Identity and Graduate Employability in UGANDA: The Mediating Role of Social Capital". *International Journal of Training and Development* 20:2, p. 124-139.
- Ocak, M., M. Güler ve H.N. Basım, (2016). "Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s.113-130.
- Oğuz, H. (2000). "Duygusal Emek İstihdamının Sosyolojik Özellikleri". *IV. Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi - Bildiriler Kitabı I*, s. 91-106.
- 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, Sayı: 16, s.130-154.
- 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), *BMIJ*, s. 330-344.
- Oral, L. ve S. Köse. (2011). "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 16, S. 2, s.463-492.

- Oral, B., R. Tösten ve Z. Elçiçek, (2017). "Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Elektronik Eğitim Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, s. 77-87.
- Oshagbemi, T. (1997). "The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12 Issue 8, p. 511-519.
- Oshagbemi, T. (2003). "Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities". *International Journal of Social Economics*, Vol. 30 Issue 12, p. 1210-1232.
- Öz, E.Ü. (2007). "Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi". İstanbul: Beta Yayınları.
- Özcan, M., E. Geçici ve M. Günlük. (2016). "Muhasebecilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi". *Ege Akademik Bakış*, Cilt 16, Sayı 2, Nisan, s. 287-302.
- Özçifçi, A., B. Uysal ve Ş. Kurt. (2005). "İnsan Davranışlarının İş kazaları Üzerindeki Etkileri". *Teknoloji*, Cilt 8, Sayı 2, s. 191-198.
- Özen Kutanis, R. ve E. Yıldız. (2014). "Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme". Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C.5, S.11, s.135-154.
- Özkan, G. (2013). "Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim". *Selçuk İletişim*, 7, 4, s. 64-80.
- Pelit, E. ve Y. Öztürk. (2010). "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2/1, s. 43-72.

- Pohl, S., L. Dal Santo and A. Battistelli. (2015). "Empathy and Emotional Dissonance: Impact on Organizational Citizenship Behaviors". *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 65, p. 295-300.
- Polatcı, S. (2014). "Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış*, Cilt M, Sayı 1, Ocak, s. 115-124.
- Rafaeli, A. and R.I. Sutton. (1987). "Expression of Emotion As Part of the Work Role". *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, p. 23-37.
- Rajput, B.L., D.A. Mahajan and A.L. Agarwal. (2017). "An Empirical Study of Job Satisfaction Factors of Masons Working on Construction Projects in Pune". *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XVI, No. 1, p. 36-46.
- Rukh, L., M.A. Choudhary and S.A. Abbasi. (2015). "Analysis of Factors Affecting Employee Satisfaction: A Case Study from Pakistan". *Work* 52, p. 137-152.
- Salovey, P. and D. Grewal. (2005). "*The Science of Emotional Intelligence*". *Current Directions in Psychological Science*, Volume 14, Number 6, p. 281-285.
- Savaş, A.C. (2012). "Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ağustos, Sayı 33.
- Shrivastava, A. and P. Purang. (2009). "Employee Perceptions of Job Satisfaction: Comparative Study on Indian Banks". *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 14, No. 2, July, p. 65-78.
- Smith, J.R., K.D. Dorsey and A.L. Mosley. (2009). "Licensed Funeral Directors: An Empirical Analysis of the Dimensions and Consequences of Emotional Labor". *International Management Review*, Vol. 5, No. 2, p. 30-43.
- Spector, E.P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage Publications.

- Srivastava, S. (2013). "Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables". *Vision*, 17, 2, p. 159-167.
- Süral Özer, P., T. Topaloğlu ve Ö.N. Timurcanday Özmen. (2013). "Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi". *Ege Akademik Bakış*, Cilt 13, Sayı 4, Ekim, s. 437-447.
- Süren, S., E. Örücü ve Ç. İzci. (2016). "Banka Çalışanlarında Tükenmişlik ve Beş Büyük Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi* 23/1, s. 247-262.
- Şahin, S., B. Aydoğdu ve C. Yoldaş. (2011). "The Relation between Job Satisfaction and Emotional Intelligence: An Investigation About the Education Supervisors". *Elementary Education Online*, 10(3), s. 974-990.
- Şencan, N., S. Yeğenoğlu ve B. Aydın. (2013). "Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları". *Marmara Pharmaceutical Journal* 17, s. 104-112.
- Taştan, S.B. (2016). "Psychological Capital: A Positive Psychological Resource and Its Relationship with Creative Performance Behavior". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s. 101-118.
- Tavas, B. ve M.A. Tekiner. (2016). "İş Tatmini Düzeylerinin Çalışanların Demografik Yapıları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Polis Teşkilatı Örneği". *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, Vol 7, Issue 22, s. 195-207.
- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. 5.Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tokmak, İ. (2014). "Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi". *Journal Of Business Research Turk*, 6/3, s. 134-156.

- Tromp, E. and M. Pechenizkiy. (2014). "Rule-based Emotion Detection on Social Media: Putting Tweets on Plutchik's Wheel".
- Tunç, P., A. Gitmez ve M.R. Krespi Boothby. (2014). "Yoğun Bakım ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından İncelenmesi". *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, S. 15, s. 45-54.
- Turan, M. ve G. Parsak. (2011). "Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, s. 1-20.
- Uğurlu, F. ve F. Aylar. (2017). "Destekleme ve Yetiştirme Kurslarına Yönelik Öğretmen Öz Algı Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması". *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 28-43.
- WEB_1 (2017). Türk Dil Kurumu'nun resmi sitesi. <http://www.tdk.gov.tr> (08.05.2017).
- WEB_2 (2017). Türkiye Bankalar Birliği'nin resmi sitesi. <http://www.tbb.org.tr> (21.08.2017).
- WEB_3 (2017). Türkiye Banka Şubeleri Rehberi'nin sitesi. <http://www.trbanka.com.tr> (21.08.2017).
- 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.
- Yaramış, M. ve Ş. Çınkır. (2014). "Ankara Üniversitesi'nde Çalışan Kadrolu İdari Personelin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılığın İlişkisi". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Eylül, Sayı 31, s. 42-66.
- Yelboğa, A. (2007). "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık Sayı 4(2).

- Yeşilyurt, N. ve H. Koçak. (2014). "İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi". Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, s. 303-324.
- Yetiş, E. (2016). *Psikolojik Sermaye ve Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş.
- Yıldırım, B.I., M. Gülmez ve F. Yıldırım. (2016). "The Relationship Between The Five-Factor Personality Traits of Workers and Their Job Satisfaction: A Study on Five Star Hotels in Alanya". *Procedia Economics and Finance* 39, s. 284-291.
- Yıldız, H. ve E. Özü. (2016). "Sağlık Sektörü Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi - Cilt 14, Sayı 1, Ocak*, s. 269-285.
- Yücel, İ. ve Y. Demirel. (2013). "Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, s. 159-177.
- Yüksel, H. (2014). "Emek Kavramının Ortaya Çıkışında Rol Oynayan Tarihi Dönüm Noktalarının Süreç Merkezli Değerlendirilmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.19, S. 2, s. 257-273.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİ

Adı, Soyadı : Osman TEKİN
 Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
 Doğum Tarihi ve Yeri: 15 Ağustos 1979, Kayseri
 Medeni Durumu : Evli (Bir oğlu ve bir kızı var.)

EĞİTİMİ

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Anadolu Üniversitesi (İktisat Fakültesi - İktisat)	2003
Lise	Melikgazi Anadolu Meslek Lisesi (Kayseri)	1997

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
1998- Halen	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	Subay

YABANCI DİLİ

İngilizce (Nisan 2017 YDS Notu: 92,5)

osman tekin son

by Osman Tekin

Submission date: 06-Feb-2018 07:46AM (UTC+0200)

Submission ID: 911833715

File name: Tezin_Tamam.docx (1.11M)

Word count: 55964

Character count: 403495

osman tekin son

ORIGINALITY REPORT

24%
SIMILARITY INDEX

21%
INTERNET SOURCES

17%
PUBLICATIONS

8%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	sablon.sdu.edu.tr Internet Source	2%
2	acikerisim.deu.edu.tr Internet Source	1%
3	www.researchgate.net Internet Source	1%
4	Submitted to TechKnowledge Turkey Student Paper	1%
5	readgur.com Internet Source	1%
6	e-dergi.atauni.edu.tr Internet Source	1%
7	www.ifdergisi.org Internet Source	1%
8	www.selcuk.edu.tr Internet Source	1%
9	docplayer.biz.tr Internet Source	1%