



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**DUYGUSAL EMEK VE İŞTE VAR OLAMAMANIN YENİLİK YÖNETİMİNE
ETKİSİ: İSTANBUL İLİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CEMİLE ÖZDEMİR

Tez Danışmanı

DOÇ. DR. BEKİR EŞİTTİ

ÇANAKKALE – 2022



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**DUYGUSAL EMEK VE İŞTE VAR OLAMAMANIN YENİLİK YÖNETİMİNE
ETKİSİ: İSTANBUL İLİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CEMİLE ÖZDEMİR

Tez Danışmanı

DOÇ. DR. BEKİR EŞİTTİ

Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri
Koordinasyon Birimince desteklenmiştir.

Proje No: SYL-2021-3503

ÇANAKKALE – 2022



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Cemile ÖZDEMİR tarafından Doç. Dr. Bekir EŞİTTİ yönetiminde hazırlanan ve 18/07/2022 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Duygusal Emek ve İşte Var Olamamanın Yenilik Yönetimine Etkisi: İstanbul İlindeki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Doç. Dr. Bekir EŞİTTİ
(Danışman)

Doç. Dr. Şefik Okan MERCAN

Doç. Dr. Samet ÇEVİK

.....

.....

.....

Tez No :

Tez Savunma Tarihi :18/07/2022

.....
Doç. Dr. Yener PAZARCIK
Enstitü Müdürü
18/07/2022

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Cemile ÖZDEMİR

18/07/2022

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca kendisini örnek aldığım ve desteğini daima hissettiğim çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Bekir EŞİTTİ'ye ve araştırma yöntemleri konusunda yardımlarını esirgemeyerek bilgi birikimini benimle paylaşan değerli Öğr. Gör. Bahattin HAMARAT'a teşekkür ederim. Bu süreçte maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen ve bana sonsuz güvenen kıymetli babam Osman ÖZDEMİR annem Zehra ÖZDEMİR kardeşim Serdar ÖZDEMİR ve son olarak üzerimde emeği geçen ve hayatımdaki yeri çok özel olan rahmetli babaannem Havva ÖZDEMİR'e sonsuz teşekkür ederim. Tez çalışmam boyunca en az benimle birlikte çaba gösteren dost ve arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

Cemile ÖZDEMİR

Çanakkale, Temmuz 2022

ÖZET
DUYGUSAL EMEK VE İŞTE VAR OLAMAMANIN YENİLİK YÖNETİMİNE
ETKİSİ: İSTANBUL İLİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Cemile ÖZDEMİR

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Bekir EŞİTTİ

18/ 07/ 2022, 225

Bu tez çalışmasının temel amacı İstanbul ili otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek ve işte var olamama algılarının yenilik yönetimi düzeylerine etkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda, öncelikli olarak konuya ilişkin ilgili alanyazın taraması gerçekleştirilmiş ve araştırma amaçlı hipotezler oluşturulmuştur. Bu kapsamda hazırlanan anket formu ile İstanbul ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmesi işgörenleri üzerinden araştırmanın verileri elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, duygusal emeğin; yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış boyutları yenilik yönetiminin; girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı ve proje yönetimi boyutlarını aynı yönde etkilemektedir. Ayrıca işte var olamamanın işi tamamlama boyutu, yenilik yönetiminin girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı ve proje yönetimi boyutlarını aynı yönde etkilemektedir. Ancak, işte var olamamanın bir diğer boyutu olan işe odaklanamamanın yenilik yönetiminin tüm boyutları ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. İşte var olamamanın işi tamamlama boyutu ile işe odaklanamama boyutunun, duygusal emeğin tüm boyutları (yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış) üzerinden yenilik yönetiminin girdi yönetimi ve yenilik strateji boyutlarını aynı yönde etkilediği bulunmuştur. İşte var olamamanın işi tamamlama boyutu, duygusal emeğin derin davranış ve doğal davranış boyutları üzerinden yenilik yönetiminin örgütsel kültür ve yapısını aynı yönde etkilerken, yüzeysel davranış üzerinden ters yönde etkiye sahiptir. İşte

var olamamanın işe odaklanamama boyutu ise duygusal emeğin derin davranış boyutu üzerinden örgütsel kültür ve yapısını ters yönde etkilemektedir. İşte var olamamanın işi tamamlama boyutu duygusal emeği bütün boyutları üzerinden (yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış) yenilik yönetiminin proje yönetimi boyutunu aynı yönde etkilerken, işe odaklanamama boyutu yüzeysel davranış üzerinden proje yönetimini ters yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, işte var olamamanın duygusal emeğin derin davranış ve doğal davranış boyutlarını aynı yönde etkilemektedir. İşte var olamamanın işe odaklanamama boyutu duygusal emeğin doğal davranış boyutunu aynı yönde etkilerken duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış boyutlarını ters yönde etkilemektedir. Sonuç olarak otel işletmeleri, işgörenlerin duygularını yönetmelerine destek olacak motive edici uygulamalar sağlamalıdır. Bu sayede işgörenler duygularını daha iyi yönetecek, işte var olamama problemi ile baş edebilecek ve neticede işletmeye yenilikler gelebilecek bu da işletmenin rekabet avantajı kazanmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda işgörenlerin duygularını yönetmelerine yardımcı olacak eğitim destek programları işletmeler tarafından sağlanabilir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, İşte Var Olamama, Otel İşletmesi, Yenilik Yönetimi.

ABSTRACT
THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR AND PRESENTEEISM ON
INNOVATION MANAGEMENT: A RESEARCH ON HOTEL MANAGERMENTS
IN ISTANBUL

Cemile ÖZDEMİR

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Tourism Management

Advisor: Assoc. Prof. Bekir EŞİTTİ

18/07/2022, 225

The main purpose of this thesis study is to determine the effects of emotional labor and absenteeism perceptions of employees working in hotel businesses in Istanbul on innovation management levels. In this context, first of all, a literature review on the subject was carried out and hypotheses for research purposes were formed. In this context, the data of the research were obtained from the employees of three, four and five-star hotels operating in the province of Istanbul with the prepared questionnaire. According to the research findings, the superficial behavior, deep behavior and natural behavior dimensions of emotional labor affect the input management, innovation strategy, organizational culture and structure and project management dimensions of innovation management in the same direction. In addition, the job completion dimension of presenteeism affects the input management, innovation strategy, organizational culture and structure, and project management dimensions of innovation management in the same direction. However, it was found that the inability to focus on work, which is another dimension of presenteeism, has an inverse relationship with all dimensions of innovation management. It has been found that innovation management over all dimensions of emotional labor (superficial behavior, deep behavior and natural behavior) affects the input management, innovation strategy dimensions of input management in the same direction. The completion dimension of presenteeism has the same effect on the organizational culture and structure of innovation management as the deep behavior and natural behavior dimensions of emotional labor, while it has the opposite effect on superficial behavior. On the other hand, the dimension of not

being able to focus on the work of presenteeism adversely affects the organizational culture and structure through the deep-seated dimension of emotional labor. It has been concluded that while the job completion dimension of presenteeism affects the project management dimension of innovation management through all dimensions of emotional labor (superficial behavior, deep behavior and natural behavior) in the same direction, the dimension of not being able to focus on work adversely affects project management through superficial behavior. Finally, presenteeism affects the deep behavior and natural behavior dimensions of emotional labor in the same direction. While the inability to focus on the work dimension of presenteeism affects the natural behavior dimension of emotional labor in the same direction, it affects the surface behavior and deep behavior dimensions of emotional labor in the opposite direction. As a result, hotel businesses should provide motivating practices that will support employees to manage their emotions. In this way, employees will better manage their emotions, cope with the problem of presenteeism, and as a result, innovations will come to the business, which will enable the business to gain competitive advantage. In this context, training support programs can be provided by businesses to help employees manage their emotions.

Keywords: Emotional Labor, Hotel Businesses, Innovation Management, Presenteeism.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY	
SAYFASI	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xiii
TABLolar DİZİNİ	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xviii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlıkları.....	4

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Duygusal Emek	6
2.1.1. Duygusal Emegin Tarihsel Gelişimi	10
2.1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları	11
Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1983)	11
Rafaeli ve Sutton'un Duygusal Emek Yaklaşımı (1987)	14
Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993).....	15
Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996)	17
Kruml ve Geddes'in Duygusal Emek Yaklaşımı (2000).....	19
Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (2000).....	21
2.1.3. Duygusal Emek Boyutları (Davranışları).....	23
Yüzeysel Davranış.....	23

Derin Davranış	24
Doğal (Samimi) Davranış	25
2.1.4. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler	26
Bireysel Faktörler	27
Örgütsel Faktörler	33
Durumsal (Etkileşimsel) Faktörler	35
2.1.5. Duygusal Emeğin Sonuçları	38
Duygusal Emeğin Çalışanlar Açısından Sonuçları	39
Duygusal Emeğin Örgütsel Açısından Sonuçları	41
Duygusal Emeğin Müşteriler Açısından Sonuçları	41
2.1.6. Duygusal Emeğe İlişkin Kavramlar	42
İzlenim Yönetimi	42
Uyma Davranışı	42
Sosyal Kimlik Kuramı	43
Duygusal Zekâ	43
Duygu Yönetimi	44
2.1.7. Turizm Sektöründe Duygusal Emek	45
2.2. İşte Var Olamama	47
2.2.1. İşte Var Olamamanın Önemi	49
2.2.2. İşte Var Olamama Türleri	51
2.2.3. İşte Var Olamamanın Tarihsel Gelişimi	53
2.2.4. İşte Var Olamamanın Modelleri	54
Hansen ve Andersen'in İşte Var Olamama Modeli	55
Baker-McCleary'nin İşte Var Olamama Modeli	56
Johns'un İşte Var Olamama Modeli	58
Quazi'nin Ahtapot Modeli	60
2.2.5. İşte Var Olamama Nedenleri	61
İşin Gereğinden Kaynaklanan Nedenler	61
İş Ortamından Kaynaklanan Nedenler	63
Kişilik Faktörlerinden Kaynaklanan Nedenler	65
Çevresel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler	68
2.2.6. İşte Var Olamama Sonuçları	69
Verimlilikte Azalma	69
Performans Düşüklüğü	69

Motivasyonda Azalma.....	70
Memnuniyetsizlik.....	70
İşe Devamsızlık.....	71
İşgören Devir Hızında Artış.....	71
2.2.7. İşte Var Olamamanın Önlemleri	71
Örgüt Kültürünü Yeniden Şekillendirmek.....	72
İşleri Yeniden Düzenlemek ve Yeni Çalışma Şekilleri Oluşturmak.....	72
Örgütsel Sağlık Üzerinde Yoğunlaşmak ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerini Uygulamak.....	73
İş-Yaşam Dengesi İçin Alınabilecek Önlemler ve Çalışan Destek Programı	74
2.2.8. İşte Var Olamama Kavramı ile İlişkili Kavramlar	75
İşte Var Olamama ve Stres	75
İşte Var Olamama ve İşe Devamsızlık	76
İşte Var Olamama ve Tükenmişlik.....	76
İşte Var Olamama ile Depresyon	77
İşte Var Olamama ve İş-Yaşam Dengesi.....	78
2.2.9. İşte Var Olamama ve Turizm Sektörü.....	78
2.2.10. Duygusal Emek ve İşte Var Olamama İlişkisi	80
2.3. Yenilik Yönetimi	81
2.3.1. Yenilik ile İlişkili Kavramlar	82
Yaratıcılık	82
Değişim.....	82
Buluş-İcat.....	83
Teknoloji.....	84
2.3.2. Yenilik Kaynakları	84
İçsel Kaynaklar	85
Dışsal Kaynaklar	87
2.3.3. Yenilik Türleri	88
Ürün ve Hizmet Yeniliği	88
Süreç Yeniliği	89
Organizasyonel (Örgütsel) Yenilik	90
Pazarlama Yeniliği	90
Radikal ve Kademeli Yenilikler.....	91
Toplumsal Yenilik.....	92

2.3.4. Yeniliğin Boyutları.....	93
Girdi Yönetimi	93
Yenilik Stratejisi.....	94
Örgütsel Kültür ve Yapı	94
Proje Yönetimi	95
2.3.5. Yenilik Süreci	96
2.3.6. Yenilik Stratejileri	98
2.3.7. Yenilik ile Turizm İlişkisi.....	101
2.3.8. Yenilik Yönetimi.....	102

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Hipotezleri	104
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	108
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	109
3.3.1. Duygusal Emek Ölçeği.....	111
3.3.2. İşte Var Olamama Ölçeği	111
3.3.3. Yenilik Yönetimi Ölçeği	112
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi	112

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri.....	114
4.2. Normallik Testleri.....	115
4.3. Keşfedici (Açıklayıcı) Faktör Analizi	117
4.4. Fark Testleri.....	118
4.4.1. İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi	118
4.4.2. İşgörenlerin Yaşları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi	120
4.4.3. İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi.....	125
4.4.4. İşgörenlerin Kurumdaki Görev Pozisyonları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi.....	126
4.5. Hipotezlere İlişkin Bulgular	127

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç	193
5.2. Öneriler	200
KAYNAKÇA.....	202
EKLER.....	i
EK-1 ANKET FORMU	i
EK- 2 HİPOTEZLERE İLİŞKİN GENEL SONUÇ TABLOSU	vi



SİMGELER VE KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AVE	Average Variance Extracted
CA	Cronbach's Alpha
CR	Composite Reliability
ÇDP	Çalışan Destek Programı
HTMT	Heterotrait–Monotrait Ratio
PLS-SEM	Varyans Temelli Yapısal Eşitlik Modellemesi
SRMR	Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü
TUROB	Türkiye Otelciler Birliği
VIF	Varyans Artış Faktörü
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi

TABLULAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Duygusal Emeğe İlişkin Tanımlar	9
Tablo 2	İstanbul İlindeki Otel (Konaklama) İşletmeleri 2017-2020	109
Tablo 3	İşgörenlerin Demografik Özellikleri ve Dağılımları	114
Tablo 4	Araştırma Değişkenleri Normallik Testi	116
Tablo 5	İşte Var Olamama Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	118
Tablo 6	Cinsiyete Göre Farklılık Testi	119
Tablo 7	Yaş Dağılımına Göre Farklılık Testi	120
Tablo 8	Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi	125
Tablo 9	Görev Durumuna Göre Farklılık Testi	126
Tablo 10	İşi Tamamlama ve Yüzeysel Davranış Değişkenlerinin Girdi Yönetimine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	130
Tablo 11	İşgörenlerin İşi Tamamlamaya Yönelik Var Olma ve Yüzeysel Davranışın Girdi Yönetimine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları	131
Tablo 12	İşi Tamamlama ve Yüzeysel Davranış Değişkenlerinin Yenilik Stratejisine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	132
Tablo 13	İşgörenlerin İşi Tamamlamaya Yönelik Var Olma ve Yüzeysel Davranışın Yenilik Stratejisine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları	134
Tablo 14	İşi Tamamlama ve Yüzeysel Davranış Değişkenlerinin Örgütsel Kültür ve Yapı Etkisine Yönelik Kritik Değerler	135
Tablo 15	İşgörenlerin İşi Tamamlamaya Yönelik Var Olma ve Yüzeysel Davranışın Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları	137
Tablo 16	İşi Tamamlama ve Yüzeysel Davranış Değişkenlerinin Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	139

Tablo 17	İşgörenlerin İşi Tamamlamaya Yönelik Var Olma ve Yüzeysel Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları	141
Tablo 18	İşi Tamamlama ve Derin Davranış Değişkenlerinin Girdi Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	142
Tablo 19	İşgörenlerin İşi Tamamlamaya Yönelik Var Olma ve Derin Davranışın Girdi Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları	144
Tablo 20	İşi Tamamlama ve Derin Davranış Değişkenlerinin Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	145
Tablo 21	İşgörenlerin İşi Tamamlamaya Yönelik Var Olma ve Derin Davranışın Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları	147
Tablo 22	İşi Tamamlama ve Derin Davranış Değişkenlerinin Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	148
Tablo 23	İşgörenlerin İşi Tamamlamaya Yönelik Var Olma ve Derin Davranışın Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları	150
Tablo 24	İşi Tamamlama ve Derin Davranış Değişkenlerinin Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	151
Tablo 25	İşgörenlerin İşi Tamamlamaya Yönelik Var Olma ve Derin Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları	153
Tablo 26	İşi Tamamlama ve Doğal Davranış Değişkenlerinin Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	154
Tablo 27	İşgörenlerin İşi Tamamlamaya Yönelik Var Olma ve Doğal Davranışın Girdi Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları	156
Tablo 28	İşi Tamamlama ve Doğal Davranış Değişkenlerinin Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	157
Tablo 29	İşgörenlerin İşi Tamamlamaya Yönelik Var Olma ve Doğal Davranışın Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları	159

Tablo 30	İşi Tamamlama ve Doğal Davranış Değişkenlerinin Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	161
Tablo 31	İşgörenlerin İşi Tamamlamaya Yönelik Var Olma ve Doğal Davranışın Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları	163
Tablo 32	İşi Tamamlama ve Doğal Davranış Değişkenlerinin Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	164
Tablo 33	İşgörenlerin İşi Tamamlamaya Yönelik Var Olma ve Doğal Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları	166
Tablo 34	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Yüzeysel Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	168
Tablo 35	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Yüzeysel Davranış Değişkenlerinin Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	170
Tablo 36	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Derin Davranışın Yenilik Stratejisine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	171
Tablo 37	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Derin Davranışın Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	173
Tablo 38	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Derin Davranışın Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	174
Tablo 39	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Derin Davranışın Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	176
Tablo 40	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Derin Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	177
Tablo 41	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Derin Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	179
Tablo 42	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Girdi Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	180
Tablo 43	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Girdi Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	182

Tablo 44	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	184
Tablo 45	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	186
Tablo 46	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	187
Tablo 47	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	189
Tablo 48	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	190
Tablo 49	İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Kritik Değerler	192

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Hochschild'in Duygusal Emek Modeli	13
Şekil 2	Rafaeli ve Sutton'un Duygusal Emek Modeli	14
Şekil 3	Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Modeli	16
Şekil 4	Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli	18
Şekil 5	Kruml ve Geddes'in Duygusal Emek Modeli	20
Şekil 6	Grandey'in Duygusal Emek Modeli	22
Şekil 7	Hansen ve Andersen'in İşte Var Olamama Modeli	55
Şekil 8	Baker-McClearn'in İşte Var Olamama Modeli	58
Şekil 9	Johns'un İşte Var Olamama Modeli	59
Şekil 10	Quazi'nin Ahtapot Modeli	60
Şekil 11	Araştırma Hipotezlerinin Model Üzerinde Gösterimi	108
Şekil 12	İş Tamamlama ve Yüzeysel Davranış Boyutlarının Girdi Yönetimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	128
Şekil 13	İş Tamamlama ve Yüzeysel Davranış Değişkenlerinin Yenilik Stratejisine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	133
Şekil 14	İş Tamamlama ve Yüzeysel Davranış Değişkenlerini Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	136
Şekil 15	İş Tamamlama ve Yüzeysel Davranış Değişkenlerinin Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	140
Şekil 16	İş Tamamlama ve Derin Davranış Değişkenlerinin Girdi Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	143
Şekil 17	İş Tamamlama ve Derin Davranış Değişkenlerinin Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	146
Şekil 18	İş Tamamlama ve Derin Davranış Değişkenlerinin Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	149

Şekil 19	İşİ Tamamlama ve Derin Davranış Değişkenlerinin Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	152
Şekil 20	İşİ Tamamlama ve Doğal Davranış Değişkenlerinin Girdi Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	155
Şekil 21	İşİ Tamamlama ve Doğal Davranış Değişkenlerinin Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	158
Şekil 22	İşİ Tamamlama ve Doğal Davranış Değişkenlerinin Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	162
Şekil 23	İşİ Tamamlama ve Doğal Davranış Değişkenlerinin Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	165
Şekil 24	İşİ Tamamlama Değişkeni ile Proje Yönetimi Arası Yol Grafiği	167
Şekil 25	İşİ Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Yüzeysel Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	169
Şekil 26	İşİ Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Derin Davranışın Yenilik Stratejisine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	172
Şekil 27	İşİ Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Derin Davranışın Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	175
Şekil 28	İşİ Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Derin Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	178
Şekil 29	İşİ Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Girdi Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	181
Şekil 30	İşİ Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	185
Şekil 31	İşİ Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	188
Şekil 32	İşİ Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	191

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Duygusal emek; çalışanların işleri sırasında işletme yönetimine ve müşterilerin beklentilerine yanıt verecek biçimde duygularını kontrol ederek göstermeleridir. Diğer bir tanıma göre, duygusal emek işletme içerisindeki çalışanların müşterilerle karşılıklı etkileşimleri esnasında onların memnuniyetlerini yerine getirmek amacıyla genel kabul görmüş duygusal davranışları göstererek hizmet vermeleridir. Çalışanlar bu hizmeti, söz, mimik ve jestlerle ortaya koymakta ve aynı zamanda hislerini ve duygularını bu esnada yönetmektedirler (Anderson vd., 2002). Bu doğrultuda turizm işletmelerinde çalışanlar müşterilerle etkileşimi esnasında onları memnun etme amacı güderek duygularına yön vermektedirler. Dolayısıyla, turizm işletmelerinde duygusal emek oldukça önem taşıyan bir durumdur.

Çalışma kapsamında yer alan bir diğer önemli konu ise işte var olamama; çalışanların hasta olması durumunda işine devamlılığı halinde verimliliklerinde düşüşün yaşanmasıdır (Arslaner ve Boylu, 2015: 125). Başka bir tanıma göre, çalışanların işlerini kaybetme ve hedeflemiş oldukları kariyerlerine erişememe korkuları nedeniyle işyerinde bulunamayacak halde olmalarına rağmen işe devam etmeleri ve sonuç olarak işteki performanslarının düşmesi sebebiyle verimi düşürmeleri olarak ifade edilebilmektedir (Güdü Demirbulat ve Bozok, 2015: 8). İşte var olamama durumu, işgörenin kendini hasta hissetmesi halinde yerine çalışacak birinin bulunamama durumu ile ortaya çıkar. İşte var olamama, işgörenin işini kaybetme korkusu nedeniyle hasta olduğu halde işine devam etmek zorunda kalmasıdır. Böylelikle işgörenin performansı düşmekte ve bu durum işletmenin maliyetlerine dolaylı olarak yansımaktadır.

Çalışmada yer alan bir diğer önemli kavram yenilik yönetimi; işletme çalışanlarını yeniliğe yöneltmek için birtakım yönetim tekniklerinin geliştirilmesini hedefleyen bir kavramdır. Yenilik yönetimi, bir işletmede her türlü görevin yerine getirilmesi için birtakım süreçleri kapsamaktadır. Bunlar; işletmenin kültürü, yapısı, stratejisi şeklindedir. Yenilik yönetimi, yeniliğe ilişkin hedeflerin belirlenmesini, planların yapılmasını ve bu planların uygulamaya konmasını gerektirmektedir. Ayrıca yeniliğin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi, yeniliğin sistemli olarak hayata geçirilmesi şartına bağlıdır. Yenilik yönetimi, ürünün

tasarımından itibaren nihai tüketiciye ulaşması ve tüketim sonrası hizmetleri de kapsayan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde işletmeler, yeni iş modellerinden ve ileri teknolojilerden faydalanarak yenilik faaliyetlerini uygulamaya koymaktadırlar (Tekin ve Durna, 2012: 94). Otel işletmelerinin sürekli olarak yeniliği takip etmesi ve uygulaması müşteri taleplerine cevap vermek açısından oldukça önemlidir. Çünkü, sektörün uyguladığı yenilikleri uygulamayan işletmelerin ayakta uzun yıllar kalması pek mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla, yenilik yönetimine etki eden unsurlar işletmeye dolaylı olarak yansımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, duygusal emek ve işte var olamamanın yenilik yönetimine etkisini belirlemektir. Bu kapsamda, turizm işletmelerinde duygusal emek, işte var olamama ve yenilik yönetimi oldukça önem teşkil etmekte ve duygusal emek ile işte var olamama durumlarının turizm işletmelerinde yoğun yaşanmasından dolayı yenilik yönetimine olan etkilerini belirlemek turizm işletmelerinin geleceklere açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda çalışmanın otelcilik açısından önemli bir il olan İstanbul'da gerçekleştirilmesi, yapılacak çalışmalara yön vermekle birlikte sektörün yöneticileri için de önem taşımaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Bu çalışmanın temel konusu, İstanbul ilindeki otel çalışanlarının duygusal emek ve işte var olamama düzeylerinin yenilik yönetimi düzeylerine olan etkisinin ve birbirleriyle ilişkilerinin araştırılmasıdır. Buna ilişkin olarak, tez çalışmasında sırasıyla duygusal emek, işte var olamama ve yenilik yönetimi kavramlarına ilişkin ilgili alanyazın taranmıştır.

Turizm sektörünün önemli ve vazgeçilmez bir kolu olan otel işletmelerinin, çalışanları için son derece önemli bir konu niteliği taşıyan duygusal emek kavramı, çalışanların işletme içindeki fiziksel ve zihinsel emeğin yanında duygularını da işe katmayı gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda müşteriler, sunulan hizmetten güler yüz, samimiyet gibi duyguları hissetmek ve algılamak isterler. Aksi takdirde, müşteriler açısından memnuniyetsizlik oluşacaktır. Dolayısıyla, bu durum işgörenlerin üretkenliğine ve işletmenin verimliliğine yansımaktadır. İşte var olamama kavramı çalışanların birtakım hastalık sorunları ile işlerine devam etmesi durumu olmakla birlikte bu durum, işletmenin verimliliğini azaltarak maddi açıdan da zarara uğratabilmektedir. Araştırmanın konusu, bu iki kavramın etki edeceği düşünülen bir kavram olarak, işgörenlerin işletme içerisinde kendi kararlarını özgürce alabilmeleri ve yeteneklerini özgün bir biçimde gösterebilmelerine ve işletmelerin rekabet ortamıyla baş edebilmesine olanak sağlayan yenilik yönetimi kavramıdır. Bu bağlamda, sözü edilen duygusal emek ve işte var olamama kavramlarının

işletme içerisinde faaliyet gösteren çalışanların/işgörenlerin yenilik yönetimlerine etkisi araştırılmıştır.

Dolayısıyla, bu araştırmanın problemi “*otel işletmesi işgörenlerinin duygusal emek ve işte var olamama düzeylerinin yenilik yönetimi düzeylerine olan etkisinin nasıl olduğudur*”.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma, İstanbul ilinde yer alan otel işletmelerindeki işgörenlerin duygusal emek ve işte var olamama düzeylerinin yenilik yönetimi düzeylerine etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda;

- İşgörenlerin duygusal emek, işte var olamama ve yenilik yönetimi düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak,
- Duygusal emek, işte var olamama ve yenilik yönetimi arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü belirlemek diğer amaçlar arasındadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Turizm sektörünün önemli bir kolu olan otel işletmelerinde faaliyet gösteren, işgörenlerin duygusal emeği, fiziksel ve zihinsel faaliyetlerinin yanında, müşteri tarafından beklenen birtakım davranışları kapsamaktadır. Duygusal emek, işgörenin düşündüğü gibi davranmadığı veya davrandığı gibi düşünemediği bir durum söz konusu olduğunda ortaya çıkabilen bir kavramdır. Dolayısıyla işgörenin, davrandığı gibi düşünmemesi ya da düşündüğü gibi davranmaması durumu müşteriye yansıyacaktır. Bu nedenle, duygusal emek kavramı turizm sektöründe son derece önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda bu kavramın işgörenlerin yenilik yönetimi üzerinde etkisi olabileceği kanısı söz konusudur. Yine buna ilişkin olarak çalışmada yer alan bir diğer kavram; işte var olamama ise işgörenlerin birtakım fiziksel veya psikolojik hastalık sorunlarında işlerine devam etmesi ya da fiziksel olarak işyerinde bulunup fiilen işyerinde olmaması durumu olarak ifade edilmektedir. Bu durum işletme içerisinde faaliyetlerde verimsizlik oluşturarak maliyet kayıplarına sebep olabilmektedir. Bu bağlamda duygusal emek kavramı ve işte var olamama kavramlarının çalışanların ve işletmenin, yenilik yönetimine etkisinin olacağı varsayılmıştır.

Çalışmada ele alınmış olan kavramlar rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışan otel işletmeleri için oldukça önemli ve üzerinde durulması gereken konulardır. Çalışmada sözü edilen kavramların; işte var olamama ve duygusal emeğin yenilik yönetimine etkisi araştırılmıştır. Söz konusu bu kavramların birlikte ele alındığı bir çalışmaya ilgili alanyazında rastlanmamıştır. Bu çalışmanın alanyazındaki eksikliğin giderilmesine katkı sunacağı düşünülmektedir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin, vazgeçilmez bir parçası olan işgörenlerinin göstermiş olduğu zihinsel ve fiziksel emekler ve bunun yanında sergilemiş oldukları duygusal emekleri, işletmenin devamlılığı ve verimliliği açısından oldukça önem arz etmektedir. Bir diğer önemli kavram olan, işgörenlerin işte var olamama düzeyleri, işgörenlerin fiziksel olarak değil ruhen ve zihinsel açıdan işlerinde aktif olmama durumu olarak ifade edilmektedir. Bu durumun, işletmenin verimliliğine etki edeceği düşünüldüğünden üzerinde durulması gereken önemli konuların başında yer almaktadır. Ayrıca günümüz rekabet koşullarında yenilik yönetimi, otel işletmelerinin ayakta durabilmesine katkı sağlayan bir kavramdır. Bu açıdan, çalışmada sözü geçen kavramlar önceki çalışmalarda ele alınan boyutlar doğrultusunda incelenerek otel işletmeleri çalışanlardan elde edilen verilerle otel işletmeleri açısından farklı bir yaklaşım biçimi elde edilmeye ve sektöre yönelik çeşitli öneriler sunulmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda bu tez çalışmasının araştırma kısmı, dünyada ve Türkiye’de turizm sektörünün önemli bir parçası olarak nitelendirilen otel işletmelerinin, en yoğun rekabet içerisinde olduğu destinasyonlardan biri olan İstanbul ili bünyesinde gerçekleştirilmiştir. İstanbul ili, Türkiye özelinde en çok üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmesi barındıran illerden birisidir (Ceylan ve Yakut, 2021: 698).

Bu bağlamda bu tez çalışması hem ilgili alanyazına muhtemel katkısı ve hem de otel işletmeciliği açısından önemli bir destinasyon olan İstanbul özelinde getireceği öneriler açısından önem arz etmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlıkları

Araştırmanın varsayımları aşağıda verilmiştir:

- İşgörenlerin duygu durumlarının yönetiminin müşteri ile yüz yüze iletişim esnasında olması gerektiğini,
- İşgörenlerin bazı sağlık vb. durumlarda işte var olamama sorunu yaşadıkları varsayılmıştır.

Araştırma sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

- Değişken olarak işte var olamama ve duygusal emek ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma İstanbul ili otel çalışanları örnekleme dahil edilerek sınırlandırılmıştır.
- Araştırma bulguları anket tekniğiyle elde edilerek sınırlandırılmıştır.
- Araştırma verilerinin toplanması COVID-19 pandemisinin yoğun olduğu dönemde gerçekleştirildiğinden örnekleme ulaşma açısından sınırlılık arz etmiştir.
- Araştırma üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik gerçekleştiğinden de sınırlılık göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde, duygusal emek, işte var olamama ve yenilik yönetimi kavramlarına ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

2.1. Duygusal Emek

Hizmet sektörünün gelişimi, insan etkileşimi üzerine odaklı işlerde çalışan sayısındaki artışı da beraberinde getirmiştir. Şüphesiz, hizmet sektörünün en önemli ve vazgeçilmez parçası çalışanlardır. Dolayısıyla, işletmeler müşterilerle sürekli etkileşim halinde olan çalışanlarının ruh hallerini ve hissiyatlarını daha iyi anlamaya ve kanalize etmeye yönelmişlerdir (Can Yalçın, 2012). Hizmet sektöründe müşteriye aktarılması gereken duygu ifadeleri gerçekleştirilen işin önemli bir parçası konumundadır. Çalışanın işyerindeki başarısı, duygularını yönetebilme kabiliyetine bağlıdır. Çalışanlar belirli bir ücret karşılığında duygularını düzenlemek ve yönetmek durumundadırlar. Dolayısıyla çalışanların duyguları, işyerinin getirmiş olduğu kurallar çerçevesinde oluşmaktadır (Ev Kocabaş, 2014).

Duygu kavramı, “temel duygular, (neşe, sevgi, kızgınlık vb.) ile sosyal duygular (utanma, suçluluk, kıskançlık vb.) içermektedir”. Bu durum kişisel bir his durumu olarak nitelendirilmekte ve kişinin yoğunluğu, süresi, sıklığı, tutarlılığı ve değerliliği açılarından farklılık gösterebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995: 99). Duygu kavramının, içsel olarak bir durumdan başka bir duruma bürünmek, hareket etmek, durum, yer ve değiştirmek gibi ifadelerle karşılık geldiği de söylenebilir. Genel bir ifadeyle duygu, insanın zihninde ve hislerinde fizyolojik değişimler ve davranışlar ile meydana gelen bir hareket durumudur (Barutçugil, 2002: 73; Özgen, 2010: 3). Emek kavramı, kişilerin üretim esnasında harcamış oldukları bedensel ve zihinsel çabalardır (Aslan, 2016: 25). Ayrıca emek, işgörenin üretim süreçleri boyunca ortaya koyduğu katma değer ve kişinin varoluş sebebini meydana getiren unsurdur (Yüksel, 2014: 172-173).

En genel tanımıyla duygusal emek, çalışanların işlerini yaparken duygularını veya duygu ifadelerini yönetmesi biçiminde tanımlanabilir (Başbuğ vd., 2010: 255). Duygusal

emek kavramını ilk kez 1983'te Amerikan Sosyolog Arlia R. Hochschild, 'The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling' adlı kitabında "herkes tarafından görülebilen yüz ifadeleri ve bedensel hareketler oluşturmak" şeklinde tanımlamıştır. Aynı zamanda duygusal emek, bir maaş (ücret) karşılığında gerçekleştirildiği için değişimin değeri olarak da ifade etmiştir (Hochschild, 1983: 7). Duygusal emek, çalışanların işleriyle etkileşim halinde oldukları zaman, belirli duygu davranışları ve ifadelerini göstermek için harcadıkları çabalaradır (Kruml ve Geddes, 2000b: 9).

Duygusal emek, kişilerin müşterilerle iletişimi sırasında işletmenin kuralları gereği istenen duyguları sergilemeleridir. Buna göre iki varsayım ortaya atılmıştır. İlk olarak, duygular etkileşimci modele dayanmaktadır. Etkileşimci modelde duyguların belirlenmesi yönünde sosyal faktörler ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla duygular, kişilerin kendi anlayış biçimlerine göre şekil almaktadır. İkinci olarak, etkileşimci modele bağlı şekilde kişinin hissettiği duygular ve işletme tarafından istenen duygular arasında uyum olmasına rağmen kişinin bu duyguları sergilemesi için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Üçüncü olarak, duygu gösterimi pazarlama aracı haline gelmiştir. Çalışanların duygu ifadeleri ve davranışları hizmet sektörünün önemli bir parçası durumundadır (Morris ve Feldman, 1996: 987-988). Son olarak, duyguların ne şekilde ve zamansal olarak nasıl gösterileceğine ilişkin birtakım kurallar belirlenmiştir. Hochschild bunları "hissetme kuralları" şeklinde ortaya atmıştır. Genellikle nasıl davranış sergilenmesi gerektiği ve sergilenen davranışa yönelik beklenti bilinmektedir. Örneğin, şanslı bir durum olduğunda sevinilmesi veya bir kayıp yaşandığında hissedilen olumsuz duygular gibidir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996: 988).

Duygusal emek, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işe, duyguların ilave edilmesi ve böylelikle maddi ve manevi kazanç sağlamaktır (Enki, 2019: 24). Duygusal emek, bir ücrete karşılık olarak çalışanların, işletmenin kendilerinden beklediği davranışları yerine getirmesi için duygu ifadelerini yönetmeleridir (Demirel ve Akdemir, 2018: 3).

İş yaşamında faaliyet gösteren kişilerin, işletme içerisinde müşteriler ile etkileşimleri esnasında işletme tarafından belirli duygu davranışlarını sergilemeleri istenmektedir. Bu doğrultuda çalışanların duygu gösterimleri sınırlı kalmaktadır (Seçer, 2005: 825). İş yaşamında duygusal emek, işletmelerin belirlediği davranış biçimleri gereğince çalışanlar tarafından istenen ve beklenen duyguların gösterilmesidir (Acaray

ve Günsel, 2017: 83). Özellikle hizmet sektörünün hız kazanmasıyla ve müşteri odaklılığının gündeme gelmesiyle konu olan duygusal emek, çalışanların fiziksel ve zihinsel emeklerine ek olarak duygularını da işletmenin kuralları kapsamında yerine getirmeleridir (Karaman, 2017: 30).

Kişiler gündelik yaşantılarında sürekli halde gerçek duygularını yansıtmak yerine toplumun kurallarına uygun şekilde duygu gösterimleri uygulamaktadırlar. Bu nedenle duyguları kontrol altındadır. Duygusal tepkilerini işlerinin bir parçası olarak kullanmaları durumunda, duygu kontrolünü belirli bir ücret karşılığı olarak yapmış olmaktadır. Aynı zamanda, işyerindeki başarı durumları da duygularını kullanma biçimiyle yakından ilgilidir. Duygusal emek, yapılan iş gereğince müşterilerle iletişim içerisinde olan çalışanların duygusal tepkilerini işletme için kabul edilebilir ve ayrıca işletme amaçları doğrultusunda duygu gösterimlerinde bulunmalarıdır (Oral ve Köse, 2011: 465). Hizmet sektöründeki pek çok çalışmaya göre, duygusal emek doğrudan çalışanların işteki başarılarına etki etmektedir (Tsai, 2009: 1437).

İşletmelerde sağlanan hizmet esnasında çalışanlar müşteriler ile yakın iletişim halindedir. Buradaki yakın iletişim ve etkileşim süresince çalışanlardan işletme gereklilikleri yönünde duygularını yönetmeleri beklenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların duygu gösterimleri için belirlemiş olduğu kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmesi olarak ifade edilen duygusal emek hizmet sektörünün vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir (Eroğlu, 2010: 19). Ticari amaçla faaliyet gösteren işletmelerde kurallara uygun şekilde duyguların sergilenmesi, müşteriler açısından memnuniyet yaratmakta ve işletmeye bağlılığı da arttırmaktadır. Dolayısıyla duygusal emek, müşterilere verilen önemin gösterilmesinde en önemli araç konumundadır. Ticari açıdan bakıldığında, daha çok müşteri daha çok memnuniyet ve daha çok satışı ifade ettiğinden bu durumda çalışanlar rol yapma eğilimine yöneleceklerdir. Çalışanların rol yapması, hissedilen duygular ile sergilenen duygular arasında uyumun olmaması ve bu sebeple duygusal uyumsuzluk, iş doyumunda düşüş, yıpranma ve duygusal tükenme olarak ifade edilmektedir (Özkan, 2011: 58). Aşağıda duygusal emeğe ilişkin yapılmış tanımlar yer almaktadır.

Tablo 1

Duygusal emeğe ilişkin tanımlar

Yazar	Tanım
Hochschild (1983:7)	Duygusal emek, insanların görebileceği şekilde yüz ve bedensel ifadelerle duyguların yönetilmesidir. Duygusal emek bir ücret karşılığında gerçekleştirildiğinden değişimin değeri şeklinde ifade edilir.
James (1989: 15)	Diğer insanların duygularıyla etkileşime geçmek olan duygusal emeğin temel bileşeni duyguların düzenlenmesidir.
Ashforth ve Humphrey (1993: 90)	Duygusal emek, uygun duyguyu gösterme eylemidir.
Morris ve Feldman (1996: 987)	Duygusal emek, kişiler arası etkileşim boyunca örgütsel olarak istenen duyguları ifade etmek için harcanan çaba, yapılan plan ve kontroldür.
Pugliesi (1999: 126)	Duygusal emek, ücretli istihdam bağlamında duygu durumlarını yönetmek için çeşitli çabaları ifade etmektedir.
Zapf vd., (1999: 371)	Duygusal emek, işteki duyguların sergilenmesinde ihtiyaç duyulan duygu düzenleme eylemidir.
Grandey (2000: 95)	Duygusal emek, meslek veya kurumun kuralları doğrultusunda duygusal ifadeyi değiştirmek için duyguları güçlendirmeyi, taklit etmeyi veya bastırmayı içerir.
Kruml ve Geddes (2000a: 177)	Duygusal emek, çalışanların mükemmel müşteri hizmeti sağlamaları için işletme tarafından belirlenen duyguları sergilemeleri veya hissetme gereklilikleri için gösterdikleri çabalarıdır.
Glomb vd., (2002: 4)	İş gereği tanımlanan duygu durumları etrafında duygu ifadelerini karşı tarafa aktarmak ve uygunsuz duyguları bastırmak için harcanan çabadır.
Zammuner ve Gali (2002: 3)	İş bağlamında meydana gelen duygu düzenlenmesidir.
Diefendorff ve Richard (2003: 284)	İşin bir parçası olan duyguların yönetilme durumudur.

Kaynak: Bono ve Vey, 2005.

2.1.1. Duygusal Emeğin Tarihsel Gelişimi

İnsanların avcı ve toplayıcı olarak yaşadıkları ilk dönemlerden bu yana yaşamış olduğu topluluğun yeme gereksinimlerini yerine getirmek için avlamış olduğu hayvanlara veya bilinmeyene karşı korkması ancak korkmuyormuş gibi davranış sergilemesi duygusal emeğin binlerce yıl önceden var olduğunu göstermektedir (Erken, 2016). 19. yüzyılın sonlarında ABD’de Frederick Taylor “Bilimsel Yönetim” düşüncesini ortaya atmıştır. Bu düşüncede, organizasyon içerisinde “en iyi yolu izlemek” konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Sonrasında Henry Fayol, üst yönetim ve organizasyon sorunlarına odaklanmıştır (Met, 2016).

Bilimsel yönetim yaklaşımında Taylor’a göre, çalışanların rasyo-psikolojik yönleri ile ilgilenilmemiş rasyo-ekonomik yönleri üzerine odaklanılmıştır. Örgütte çalışanlar için motivasyon kaynağı olarak para öngörülmekte ve örgütün verimliliği için makine-insan ilişkisi kurulmaktadır. Yönetim süreci yaklaşımında Fayol’a göre, çalışanlara güvenilmemekle birlikte çalışanlar adeta robot olarak algılanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonu doğrultusunda, disiplin ve ceza öngörülmüş ve örgütün verimliliği için belirli kurallara uyulmasını gerekli kılmıştır. Bu kapsamda bürokrasi yaklaşımında Weber’e göre, diğer yaklaşımlarda olduğu gibi, etkinlik ve rasyonellik üzerine yoğunlaşmıştır. Burada, “örgütü çevresinden soyutlanmış bir kapalı sistem” şeklinde değerlendirmiştir. Ayrıca, örgüt amaçları ön plandadır ve bu doğrultuda etkinlik ve verimlilik gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar kurallara uymakla yükümlüdür ve bir makinenin dişlileri gibi algılanmaktadırlar (Şahin, 2004).

Aynı zamanda Weber bürokrasi yaklaşımında yani klasik yönetim yaklaşımları, organizasyon yapısı, verimlilik, sistem, standartlar, iş ve tanımları, teknik konular üzerine yoğunlaşmıştır. Bu dönemde, çalışanların istek ve gereksinimleri üzerine durulmamıştır. 1900’lerin başlarında seri üretimi amaçlayan ve ekonomik olarak sürdürülebilir rekabette önemli bir faktör olan müşteri memnuniyeti üzerine çok fazla durulmamıştır (Erken, 2016). Klasik yönetim düşüncesinin gelişiminin zirveye ulaştığı 1930’larda yönetim alanında “insan ilişkileri” olarak yeni bir yaklaşım meydana gelmiştir. Yönetim ve organizasyon alanında farklı açıdan bakan “insan ilişkileri” yaklaşımı 2. Dünya Savaşı’ndan sonra yeni bir akım haline gelmiştir (Met, 2016: 106). Bu dönem neo-klasik dönem şeklinde ifade edilmekte ve iş ortamında sosyal süreçler üzerinde durulmaktadır (Şahin, 2004).

Bu noktada insan da artık araştırma ve uygulamalarda yer almaya başlamıştır. Aynı zamanda insanı anlamaya yönelik teori ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Klasik döneme göre, duygular iş hayatında yer almaması gereken şekilde algılanmıştır. Bu dönemde insanlar, birer robot olarak görülmekte ve organizasyon veya işletmede verimlilik sağlayıcı bir kaynak niteliğinde ifade eden Tayloristik yaklaşım klasik dönemin temelini oluşturmaktadır. Bu dönemin bir diğer temsilcisi olan Weber, bürokrasi yaklaşımında işyerinde başarılı olmak amacıyla duyguların bastırılması ve gizlenmesini savunmaktaydı. Bunun aksine, gelişmekte olan hizmet sektörü işyerinde duygu gösteriminin gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda duyguların yönetimi işletmeye pozitif anlamda katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla iş yaşamında duygular değerlendirilmiş ve duygusal emek bu kavramlardan biri olarak ortaya çıkmıştır (Erken, 2016).

2.1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları

Araştırmacılar duygusal emek kavramını ortaya koyduktan sonra, kavramın boyutlarını daha anlaşılabilir hale getirmek için kavrama ilişkin yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Hochschild'in (1983) duygusal emek kavramını ortaya atmasının üzerinden 30 küsur yıl geçmiş olmasına rağmen kavram hala güncel bir şekilde kullanılmaktadır. Bunun başlıca nedeni ise hizmet sektöründe makinalar yerine insanlarla yüz yüze çalışmanın getirdiği normlardır. Bu kapsamda duygusal emeğe ilişkin altı temel yaklaşım geliştirilmiştir (Özgen, 2010).

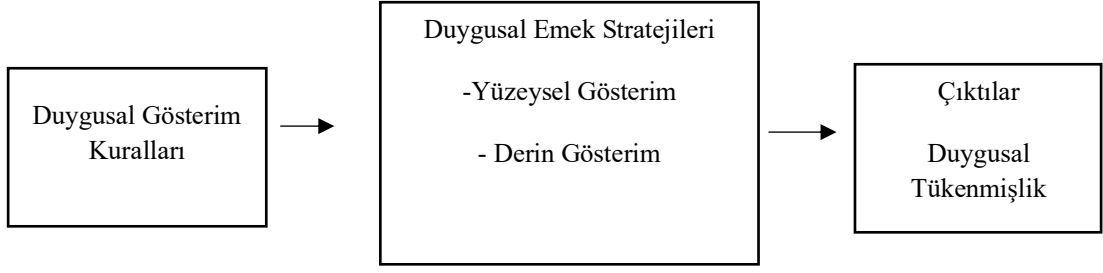
Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1983)

Hochschild, duygusal emek kavramını ilk defa kuramsallaştırıp ortaya çıkaran kişidir. "Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi" adlı çalışmasında (1983) duygusal emek kavramına yer vererek hizmet sektöründe sunulan duyguların analizini gerçekleştirmiştir. Çalışmasının ana fikri ise çalışanların duygularının işletme tarafından yönetilmesi ya da yönlendirilmesinin, çaba gerektiren bir durumdur. Aynı zamanda duyguların emeğe dönüşerek metalaşmasıdır. Hochschild, duygusal emeği yüzeysel davranış ve derin davranış şeklinde ikiye ayırmıştır. Yüzeysel davranış, duyguların hissedilmeden aktarılması anlamına gelmektedir. Ayrıca, işletmelerde en çok rastlanılan duygusal emek türüdür. Bu emek türü, dezavantajlara sahip olduğu için önemli görülmektedir (Ezilmez, 2018).

Derin davranış yaklaşımında, duygular kendiliğinden meydana gelmektedir. Bunun için öncelikle kişinin duygularını uyarması ve hayal gücünü kullanması gerekmektedir. Derin davranışa bürünmek için duygusal anılara başvurmak gerekmektedir. Hochschild, hissedilen duygular ile hissediliyormuş gibi sergilenen duygular arasında kişiler üzerinde baskı oluşturacağını bunu azaltmanın yolunun da gerçekte hissedilen duygular ile hissedilmesi gerekli duygular arasında uyum sağlanması ile gerçekleşeceğini ifade etmiştir (Özgen, 2010).

Hochschild, müşteriler ile en fazla etkileşim halinde olan tiyatro oyuncusuna benzetmiştir. Burada seyirciler müşteri, oyuncular da hizmet çalışanları olmaktadır. Buradan hareketle oyuncularından oyunun getirdiği rolü, seyircilere içten, samimi ve doğal şekilde yansıtmaları ve istenilen role bürünmeleri beklenmektedir. Bu noktada, seyirciler sahnelenen oyunun gerçekliğine inanmakta ve oyun, oyun niteliğinden uzaklaşarak gerçeğe dönüşmektedir. Benzer olarak, hizmet çalışanları da işletme için uygun olan duygularını müşterilere aktarmaları doğrultusunda gerçek duygularını düzenlemekte ve yönetmektedirler. Oyuncuların, bu davranışlarına rol yapmak denirken, hizmet çalışanları için “duygusal emek” davranışı şeklinde ifade edilmektedir (Eroğlu, 2010).

Hochschild, duygusal emeğe ilişkin olarak genellikle havayolu sektörü üzerine çalışmalar gerçekleştirmiş ve hava yolu şirketlerinin rekabet edebilmeleri için hizmeti ön plana çıkardıklarına değinmiştir. Bu noktada yolcularla en fazla etkileşim halinde olan hosteslere sorumluluk yüklenmiştir. Hostesler, işlerinden olmamak adına özel hayatlarını da işlerine dahil etmişler ve talepleri yerine getirmek durumunda kalmışlardır. Örneğin, kredi borcunun olmaması, saç uzunluğu, belirli kilonun üzerine çıkmama gibi iş dışında da halkla ilişkiler faaliyetlerine devam etmek durumunda kalmışlardır. Bu durum, hosteslerin çok daha fazla duygusal emek harcamalarını gerekli kılmıştır (Hochschild, 2003). Hochschild’in duygusal emek modeli aşağıda Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Hochschild'in Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Hochschild, 1983; Ezilmez, 2018: 33.

Şekil 1'deki modelde duygusal gösterim kuralları, duygusal emek stratejileri (yüzeysel gösterim ve derin gösterim) ve çıktılar (duygusal tükenmişlik) yer almaktadır.

Hochschild, duygusal emeği herkes tarafından kullanılan ve kullanılmayan şekilde ikiye ayırmıştır. Bu bağlamda, duygusal emeği kullanabilmek için üç özellik olması gerektiğini belirtmektedir (Nur İplik vd., 2014: 176):

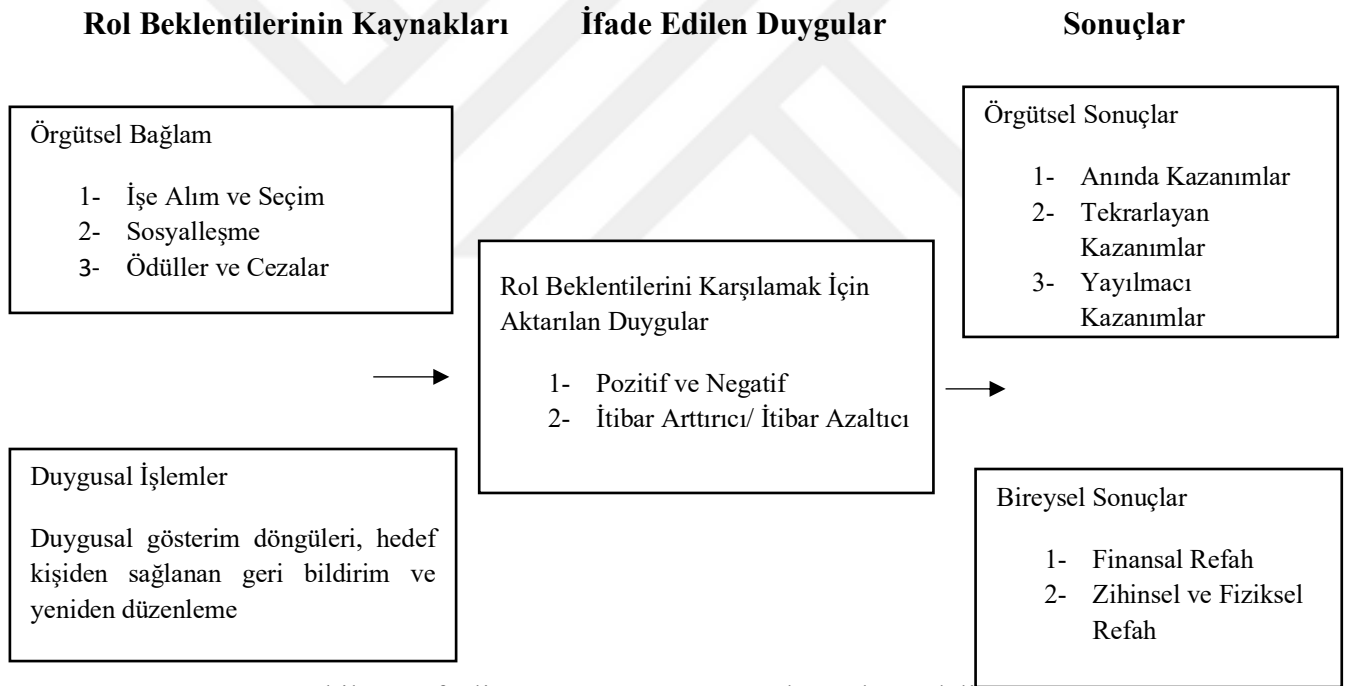
- 1- Çalışanların, müşterilerle birebir ya da telefonla iletişim kurmaları gerekliliği,
- 2- Çalışanların ilk olarak müşterilerin duygularına önem vermesi gerektiği,
- 3- Çalışanların, müşterilerle etkileşimi sırasında örgütün denetimi ve kontrolünün olması gerektiğidir.

Hochschild'in incelemiş olduğu bir diğer konu ise duygu kurallarıdır. Bu duygu kuralları, statü, sınıf ve cinsiyete göre sınıflandırılmaktadır (Hochschild, 1979: 551). Hochschild, duygusal emeği daha çok göstermesi gerektiğini düşündüğü meslekleri altı grupta sınıflandırmıştır (Hochschild, 1983);

- 1- Serbest meslek çalışanları (doktorlar ve avukatlar),
- 2- İşletmeci ve yöneticiler,
- 3- Satış personelleri,
- 4- Evde çalışan özel hizmetliler (bakıcılar),
- 5- Dışarda çalışan özel hizmetliler (garsonlar),
- 6- Memurlar

Rafaeli ve Sutton'un Duygusal Emek Yaklaşımı (1987)

Rafaeli ve Sutton (1987) duygusal emeği yüz ifadesinin tipik olarak kullanımı, beden dili ve ses tonunun birleşimi şeklinde ifade etmektedir. Duygusal emek gösterimini ortaya atmış olduğu modelde duygusal emek kullanımı için rol beklentilerinin kaynağını öncüller olarak değerlendirmiştir (Ezilmaz, 2018: 34). Yazarlar, örgütsel bağlamın üç duygusal ifadeye ilişkin beklentiler oluşturduğunu ve devam ettirdiğini belirtmişlerdir. Bunlar; işe alım ve seçim, sosyalleşme ve ödüller-cezalar şeklindedir. Bu kapsamda organizasyon bağlamında yetkililer de yer almaktadır. Bazı kişiler birden fazla kuruma üye oldukları için dış örgütlerin normlarından etkilenebilmektedir. Aynı zamanda önceden üyesi olunan örgütler de mevcut rolle ifade edilen duyguları etkileyebilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 26). Aşağıda Şekil 2'de Rafaeli ve Sutton'un modeli yer almaktadır.



Şekil 2. Rafaeli ve Sutton'un Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Rafaeli ve Sutton, 1987: 25.

Bu modelde işin gerekli kıldığı duyguları ifade edecek ve yansıtacak çalışanlar tercih edilmektedir. İşletme kurallarının benimsenmesi amacıyla çalışanlara sosyal entegrasyon ve mesleki eğitim uygulanmaktadır. Bu kapsamda, çalışanın işyerinin kuralları doğrultusunda duygu gösteriminde bulunması sonucunda ödül ve ceza uygulamaları kullanılmaktadır. Rafaeli ve Sutton modelinde, duygusal davranışı ifade eden olumlu ve olumsuz duygular olabilmektedir. Bu kapsamda itibarı arttırıcı veya azaltıcı yönde duygular

gösterilebilmektedir. Bu duyguların aktarılması bireysel ve kurumsal açılardan farklılık oluşturabilmektedir. Bu bağlamda, erişilen anlık kazanımlar (bir ürün satın almak), yineleyen kazanımlar (müşteri bağlılığının oluşması) ve yayılmacı kazanımlar (örgütün imajını sağlamlaştırması) kurumsal bakımdan olumlu çıktılardır. Çalışanların prim bazlı faaliyet göstermeleri, maddi yönden kazanç sağlarken; aynı zamanda olumlu duyguları ifadesi ve müşterilerle olumlu iletişim, fiziksel ve psikolojik kazanç sağlamaktadır (Ezilmez, 2018).

İşletme veya örgütün kuralları doğrultusunda duyguların sergilenmesi ve müşterilerden alınan geri bildirimlere göre duyguların tekrar düzenlenmesi bu aşamanın değişkenleri şeklinde belirtilir. Duygusal emeğin süreci olarak, olumlu ve olumsuz duyguların yansıtılması ve itibarı artırıcı ya da azaltıcı duyguların kullanımı bu kapsamda değerlendirilmiştir. Duygusal emek, uzun vadede kullanıldığı zaman üç aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar; anlık kazanımlar, tekrarlayan kazanımlar ve yayılmacı kazanımlar şeklindedir (Güngör Delen, 2017).

Rafaeli ve Sutton (1987) işletme yöneticileri çalışanlarını işe almaları esnasında, işin gerekli kıldığı duyguları ifade edebilen çalışanları tercih etmektedirler. Daha sonra çalışanlara gerekli mesleki eğitim ve sosyal entegrasyonu sağlamaktadırlar. Bu kapsamda ele alınan ödül ve cezalar ise çalışanın işini önemsemesi ve uygun duyguları sergilemesi amacıyla gerçekleştirilen uygulamalardır. Duygusal emek kullanımında çalışanlar ve kişilerden çok kurumsal duygu yönetimi ön plana çıkmaktadır (Ezilmez, 2018).

Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993)

Bu yaklaşımda yazarlar Hochschild'in çalışmasını ele alınmıştır. Çalışmaya göre yazarlar ilk olarak duygusal emek üzerine yoğunlaşmışlar ve duygusal emeği, hizmet bağlamında daha belirgin hale getirmişlerdir. Duygusal emeği, yüzeysel, derin ve doğal (samimi) davranış boyutları şeklinde ayırmışlardır. İkinci olarak duygusal emeğin işlevlerine yoğunlaşmışlardır. Bu bağlamda, duygusal emeğin işlevleri etkileşimi düzenleyerek görev etkinliğinin kolaylaşması ve kişilerarası sorunları ortadan kaldırması ile rol yapma eyleminin de kişiselleştirilmesi olarak ifade edilmiştir. İşlevsel bozukluklar ise çalışanlar iyi hizmeti karşılayamadıkları durumunda harcamış oldukları duygusal emek, çalışanların üzerinde duygusal uyumsuzluğu tetikleyebilmekte ve çalışanların gerçek benlik duygusunu bozabilmektedir. Üçüncüsü ve en önemlisi ise duygusal emek sosyal kimlik kuramı etrafında

ele alınmıştır. Bu teoriye göre, duygusal emeğin bir hizmet acentesi üzerindeki bazı etkilerinin söz konusu rolle özdeşleştiğini iddia etmektedir. Sosyal kimlik, ne kadar büyük olursa refah üzerindeki olumsuz etkiler o kadar zayıf olur ve olumlu etkiler de o kadar güçlü olur. Ayrıca, duygusal emeğin rolle özdeşleşmesi için içsel ve dışsal baskılar tarafından uyarıldığı ancak çalışanların bu baskıları iyileştirmek için çeşitli davranış ve bilişsel savunma mekanizmaları kullanabilmektedirler. Aynı zamanda özdeşleşme çalışanların kendi duygusal risklerini de içermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Bu yaklaşım Hochschild'den farklı olarak duygusal emeği çalışanlar tarafından uygun duyguyu verecek davranışın sergilenmesi şeklinde ifade edilmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993) yaklaşımında davranışlar üzerine yoğunlaşmıştır. Hochschild'in ortaya koymuş olduğu yüzeysel ve derin davranış boyutlarına doğal davranış boyutu ilave etmişlerdir. Bu bağlamda, çalışanların müşterilere işin kuralları doğrultusunda ve işin bir parçası olarak sergilenmeleri gerekli duygularını içten ve samimi şekilde zorunluluk hissetmeden göstermeleridir. İş gereği, sergilenmesi gereken duygular işgören tarafınca doğal olarak hissedildiğinde derinlemesine duygusal emek ve yüzeysel duygusal emek şeklinde oluşmaktadır. Duygusal emek, işletme içerisinde faaliyet gösteren çalışanlar arasındaki etkileşimler çerçevesinde duygunun içeriği, yoğunluğu, çeşitliliği ve tutarlılığı kapsamında ele alınmıştır (Ezilmaz, 2018: 35-36). Aşağıda Şekil 3'te Ashforth ve Humphrey modeli yer almaktadır.



Şekil 3. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Ashforth ve Humphrey, 1993; Ezilmaz, 2018: 36.

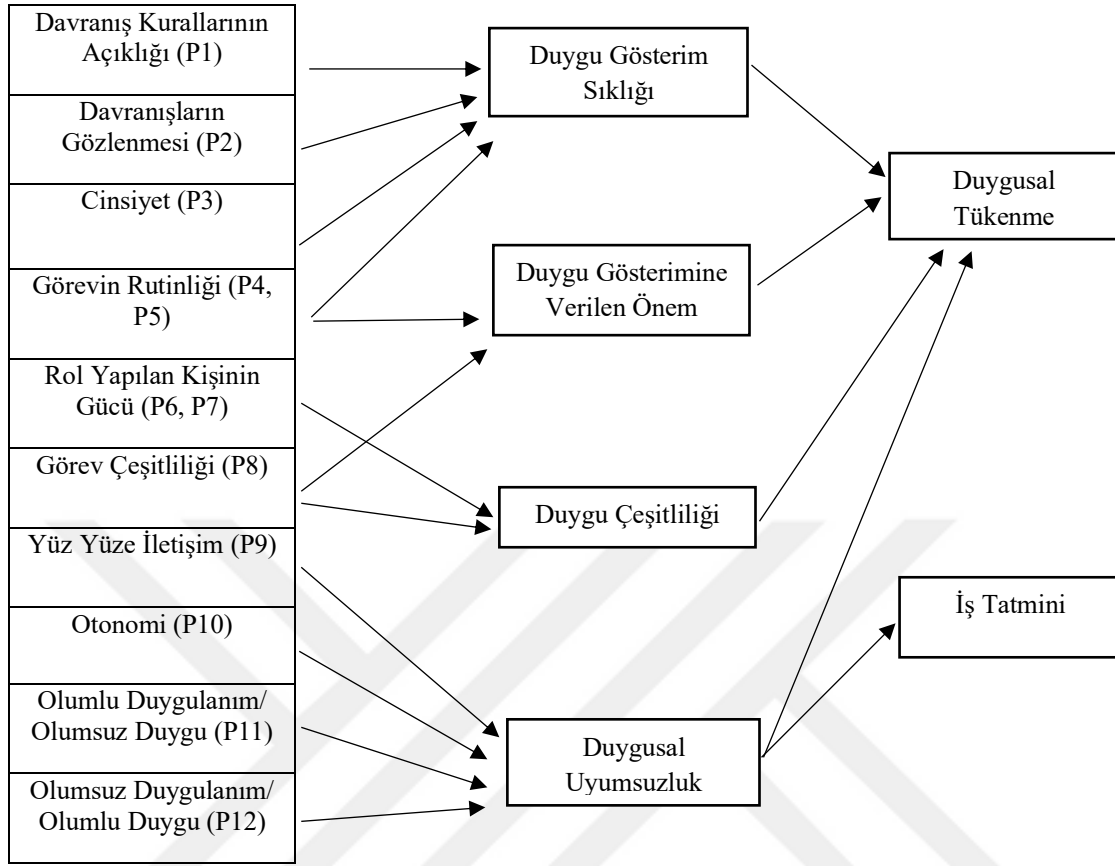
Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği işgörenlerin işletmeyi müşterilere karşı temsil etme aracı olarak tanımlamaktadır. Hizmet işlemleri, genel olarak müşteriler ile yüz yüze

iletişim ile gerçekleşmektedir. Müşterilerin, hizmetin bir unsuru olmasından dolayı kaynaklanan belirsizlik göz önüne alındığında hizmetin dinamik ve kaliteli olması beklenmektedir. Müşteriler ile yüz yüze iletişimin soyut olmasından dolayı müşteriler açısından kalite değerlendirilmesi zorlaşmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Hochschild, duygusal emeği yüzeysel ve derin davranış şeklinde belirtmiştir. Ashforth ve Humphrey ise çalışanların sergilemeleri gereken duyguları gerçekten hissedebileceği olma ihtimalinden bahsetmişlerdir. Buradaki duygusal emek algısına göre kişinin kendiliğinden ve gerçekte beklenen duyguyu deneyimlenmesine ve ifade edilmesine izin vermemesidir. Bu bağlamda ifade edilmesi gereken duygu çalışılmak zorunda kalmadan hissedilebilir. Örneğin, yaralı bir çocuğa sempati duyan bir hemşirenin göstermiş olduğu duygu samimidir. Bu bakış açısına göre duyguların daha az çaba sarf edilerek hissedilebildiği ifade edilmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996)

Morris ve Feldman (1996), duygusal emek boyutları ile öncülleri ve sonuçlarını açıklayan bir modelden yararlanmışlardır. Burada öncüller; iş rutinliği, cinsiyet, duygusal emek davranışlarının izlenebilme rahatlığı, duygusal emek davranışı kurallarının açıklığı incelenmiştir. Duygusal emek boyutları ise derin, yüzeysel ve doğal duygusal emek yerine, duygusal gösterim sıklığı, duygusal gösterim kurallarına verilen önem (dikkat) ve duygusal çelişki (uyumsuzluk) özellikleri ele alınmıştır. Duygusal tükenmişlik ve iş tatmini olguları duygusal emeğin sonucu olarak incelenmiştir (Ezilmez, 2018).



Şekil 4. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Morris ve Feldman, 1996: 996.

Morris ve Feldman, duygusal emek boyutlarını örgüt, iş, müşteri ve işgören özelliklerine göre biçimlendirmiştir. Bu kapsamda, çalışanlar üzerindeki etkisini belirlemeyi hedeflemiştir. Örgüte ilişkin özellikler; gösterim (davranış) kurallarının açıklığı, davranışların incelenmesi, otonomi biçiminde, işe ilişkin özellikler; görevin rutinliği, görevin çeşitliliği, yüz yüze iletişim şeklinde, müşteriye ilişkin özellikler; rol yapılan kişinin gücüne bağlı şekilde, çalışana ilişkin özellikler; cinsiyet, olumlu duygulanım/ olumsuz duygu, olumsuz duygulanım/ olumlu duygu olarak ifade edilmiştir. **1.Boyut (Duygu Gösterim Sıklığı)** ile Davranış Kurallarının Açıklığı (P1), Davranışların Gözlenmesi (P2), Cinsiyet (P3), Görevin Rutinliği (P4) gibi özellikler arasında olumlu ilişkiler, **2. Boyut (Duygu Gösterimine Verilen Önem)** ile Rol yapılan Kişinin Gücü (P6) ve Görev Çeşitliliği (P8) arasında olumlu ilişkiler, **3. Boyut (Duygu Çeşitliliği)** ile Görev Çeşitliliği (P8) arasında olumlu ilişkiler, **4. Boyut (Duygusal Uyumsuzluk)** ile Yüz yüze İletişim (P9),

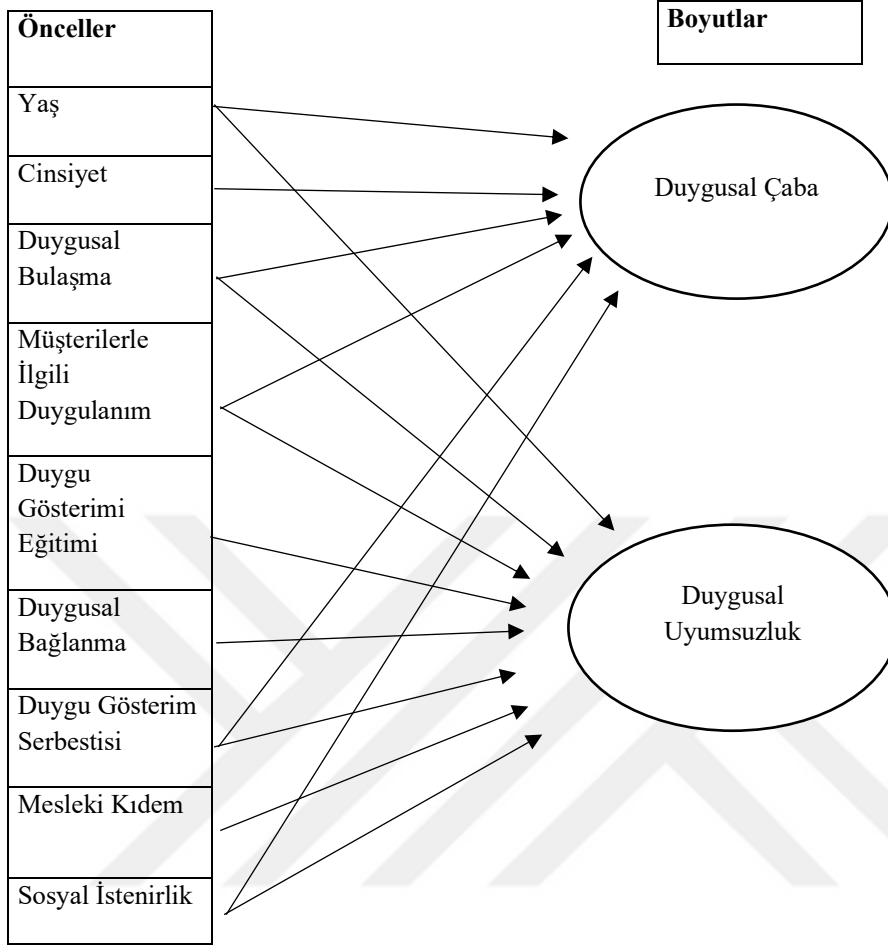
Olumlu Duygulanım/ Olumsuz Duygu (P11), Olumsuz Duygulanım/ Olumlu Duygu (P12) arasında olumlu ilişkiler belirlenmiştir. **2. Boyut (Duygu Gösterimine Verilen Önem)** ile Görevin Rutinliği arasında olumsuz ilişki, **3. Boyut (Duygu Çeşitliliği)** ile Rol yapılan Kişinin Gücü (P7) arasında olumsuz ilişki, **4. Boyut (Duygusal Uyumsuzluk)** ile Otonomi (P10) arasında olumsuz ilişki belirlenmiştir. Duygusal emeğin bütün boyutları duygusal tükenme ile ilişkilidir. Ancak, duygusal uyumsuzluk boyutu iş tatminini etkilemektedir (Özgen, 2010: 23-24). Şekil 4'te Morris ve Feldman'ın duygusal emek yaklaşımı modeli yer almaktadır.

Kruml ve Geddes'in Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)

Kruml ve Geddes (2000b), duygusal emeği üç soru üzerinden cevaplandırmaya çalışmışlardır. Bunlar, duygusal emeğin tanımlayıcı özellikleri, nasıl ölçümlenebileceği, çalışan açısından zararlı olup olmayacağı biçimindedir. Bu sorulara cevap bulmak amacıyla iki aşama izlenmiştir. Çalışmanın ilk aşaması, duygusal emeğin boyutları ve öncelleri ile ilişkilidir. Çalışmada, hizmet sektörü çalışanlarına yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile aşağıdaki sorular yöneltilmiştir;

- Müşteri karşılama sürecinizi açıklayınız.
- Müşterilerle ilgilenirken temel amacınız nedir?
- Müşterilerle konuşurken onların duygularını kontrol edebilmek için ne yaparsınız?
- Müşteri ilişkileri ile ilgili nasıl bir eğitim aldınız ya da ne şekilde yönlendirilmektesiniz?

Bu sorulardan alınan yanıtlara göre, 63 sorulu bir anket formu hazırlanmış ve ön test yapılarak değerlendirilmiştir. Hazırlanan ankete 358 kişi katılım sağlamıştır. Bu doğrultuda, duygusal emeğin iki boyutu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar, duygusal çaba ve duygusal uyumsuzluk biçimindedir. Kruml ve Geddes, duygusal çabayı duygusal emeğin esas boyutu şeklinde belirtmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında ise duygusal emek ve öncelleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Buradan hareketle önceller; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, iş kıdemi, duygusal bulaşma, empatik düşünme, gösterim kuralları ile ilgili eğitim, müşterilerle ilgili duygulanım, gösterim kuralları serbestisi, kalite oryantasyonu, duygusal bağlanma, sosyal istenirlik şeklinde ifade edilmiştir (Özgen, 2010: 23-24).



Şekil 5. Kruml ve Geddes'in Duygusal Emek Modeli

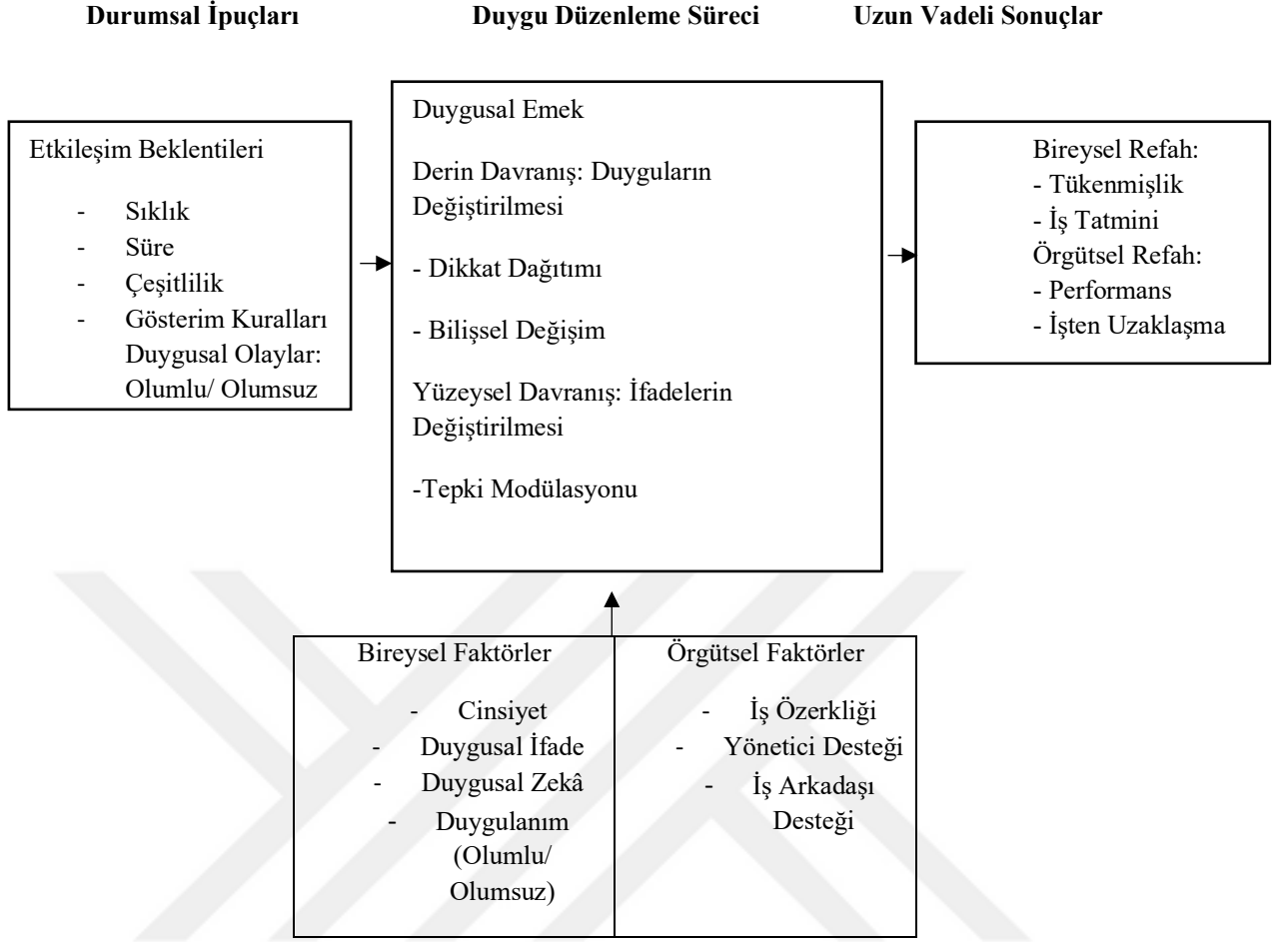
Kaynak: Kruml ve Geddes, 2000b: 36.

Duygusal emek boyutları, belirlenmiş olan önceller ile ilişkilendirildiği zaman (erkeklerin, yaşı büyük olan bireylerin, müşterilerle duygusal ilişkisi olmayanların, müşterilerin olumsuz davrandığı çalışanların, duygu gösterimi serbestisi olmayan, duygusal bulaşma deneyimi yaşamayan çalışanların) duygusal uyumsuzluğu daha çok yaşadığı tespit edilmiştir. Yaşları büyük ve duygu gösterimi ile ilgili eğitilmiş fakat müşterilerle doğrudan müşterilerle çalışma tecrübesi az, kısmi duygu gösterim serbestisine sahip, duygusal bulaşma tecrübesi yaşayabilen ve aynı zamanda çalışanlara olumsuz davranan müşterilere karşı çalışanların, koşullara uygun şekilde duygularını sergileyebilmeleri daha çok duygusal çaba sergilediği belirlenmiştir (Özgen, 2010).

Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)

Grandey'in (2000) yılında gerçekleştirmiş olduğu duygusal emek çalışmasında, çalışanların işletme kuralları doğrultusunda müşterilere sergilemeleri gereken duygu davranışlarının kontrolündeki gerilime yoğunlaşmıştır. Grandey, daha önce duygusal emek ile ilgili yapılmış çalışmalarda bu açuları belirlemek için karşılaştırmalar gerçekleştirmiştir. Dolayısıyla, bireysel bir farklılık olan duygusal zekâ ve yönetici desteği gibi örgütsel faktörleri ele almıştır. Duygusal emeğe, çalışanlar ve durumun getirdiği koşullar katkı sağlamaktadır. Müşteriler ile daha uzun iletişim ve etkileşim halindeki çalışanlar duygusal olayı deneyimlemekte ve duygularını yönetmektedirler. Duygusal emek, işletmeler için olumlu sonuçlar yaratabilirken çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yüzeysel davranış ve derin davranış boyutları karşılaştırıldığında derin davranış boyutu hizmet açısından daha olumludur ancak her ikisi de tükenmişlik, çözülme ve olumsuz iş tutumları ile ilgilidir (Ezilmez, 2018). Grandey, duygusal emek yaklaşımını, üç temel düşünce şeklinde ayırarak belirtmiştir. Bunlardan ilki, önceki çalışmalar ile duygusal emeğin kavramsallaştırılması; ikincisi, duygusal emeğin çalışanlar için stres oluşturabileceği gibi işletme bakımından olumlu faydaların oluşabilmesi için duygusal mekanizmaların anlaşılması ve üçüncüsü ise duygusal emeğin sonuçları ve öncüllerinin insan kaynakları ilişkileri ve süreçlerine etkili olabilecek bireysel ve durumsal değişkenlerin dahil edilmesidir (Grandey, 2000: 95).

Grandey, duygusal emeği üç çalışmayı ele alarak kavramsallaştırmıştır. Bunlar, Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman'ın (1996) çalışmalarıdır. Ayrıca, bu çalışmaların aynı temel temaya sahip olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla, “bireylerin işyerlerinde duygusal davranışlarını düzenleyebileceğini” ve duygusal emeği ise “duyguların işletme amaçları doğrultusunda düzenleme süreci” şeklinde ifade etmiştir (Grandey, 2000: 97).



Şekil 6. Grandey'in Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Grandey, 2000: 101.

Grandey (2000), duygusal emeği bir yönetim süreci şeklinde ifade etmektedir. Bu kapsamda, örgüt tarafından istenen duyguların, duygu gösterim kuralları çerçevesinde sergilenmesi için psikolojik uyarılma ve bilişsel değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Duygusal düzenleme teorisi, duygusal düzenleme eyleminin girdi-çıkıtı içinde incelenebileceğini savunmaktadır. Bu modelde, çevreden gelen uyarıcılar girdi, bu uyarıcılara verilen cevap ise çıktı olarak belirtilmektedir. Modelde, duygusal düzenleme duygu oluşumundan önce ve duygu oluşumunda sonra şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Yalçın, 2010).

Grandey, duygusal emeği duygu ve ifadelerin işletme amaçları çerçevesinde düzenlenmesi şeklinde açıklamıştır. Grandey geliştirmiş olduğu model önceki çalışmalar doğrusunda meydana gelmiştir. Model, önceki yaklaşımların bir birleşimi niteliğindedir. Modelin bir diğer özelliği ise duygu düzenlemesi kavramının da yer almasıdır. Duygu

düzenlemesi kişinin uyarılara karşı oluşan duygularını denetlemesi ve duygusal denge ile beraber duruma uygun tepkiler vermesidir. Grandey'in yaklaşımına göre, çalışanların işletme kurallarına uygun şekilde gerçekleştirmiş oldukları duygularının düzenlenmesidir (Köse vd., 2011: 170-171).

2.1.3. Duygusal Emek Boyutları (Davranışları)

Küreselleşme ile birlikte, ekonomi ve işletmecilik alanlarında insani ilişkiler üzerine kurulu faaliyetlerin artış göstermesi hizmet sektörünün payının artmasını sağlamıştır. Hizmete dayalı faaliyet gösterilen mesleklerde genellikle kişiler arasında ilişkiler hizmetin kalitesini belirlemektedir. Dolayısıyla, müşteriler esas satın aldığı hizmetin yanında güler yüz, saygı gibi duygu davranışlarına yönelik beklenti haline girmektedirler. Buna ilişkin olarak işletmeler, hizmetlerinin kaliteli olması için hizmetin satın alındığı veya satıldığı sırada uyulması gereken kurallar belirlemişlerdir. İşletmelerin çalışanlarından uygulamaları beklediği kuralları gerçekleştirmeleri için duygusal davranışlarını değiştirmek amacıyla göstermiş oldukları çaba duygusal emek şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2014). Duygusal emek kavramına ilişkin boyutlar incelendiğinde en yaygın olanları, yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış şeklindedir (Beğenirbaş ve Yalçın, 2012).

Yüzeysel Davranış

Çalışanların gerçekte hissettiği duyguları değil, işletme kuralları doğrultusunda sergilemeleri gerekli duyguları yansıtmalardır. Örnek olarak aktörler bunu en iyi şekilde yerine getirmektedirler (Hochschild, 1983). Yüzeysel davranış, çalışanların bir yandan kendi kişisel duygularını içlerinde yaşarken diğer yandan, müşteriler, yönetici ve diğer çalışanlara karşı kısacası iş ortamında kurmuş oldukları ilişkilerinde kişisel duygularını filtreleyerek yansıtma durumudur. Yansıtılan filtre, kişisel duygular ile duyguların sergilenmesinde kullanmış oldukları jest, mimik vb. ifadeler arasındaki işletmeler tarafından belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda duygu ifadeleri sergilemelerini zorunlu kılan kural ya da standartlardır (Erken, 2016: 17). Yüzeysel davranış (rol yapma), kişinin kendi iç dünyasında hissetmiş olduğu duygular ile işinde göstermesi gereken duyguların farklı olma durumudur. Gerçek duyguyu dışa yansıtma ise çalışanların işin gerekli kıldığı duyguları gerçek anlamda hissetmeleridir. Örnek olarak, bir lokanta çalışanının işini gerçekleştirdiği esnada güler yüz göstermesi durumunu gerçekten hissederek yapması gerçek duyguyu dışa yansıtmayı ifade

etmektedir (Başbuğ vd., 2010: 257). Yüzeysel davranış, gerçekte hissedilmeyen duyguların taklit edilerek gösterilmesidir. Bu davranış biçimi için kişiler sözlü ve sözsüz iletişim araçlarından yararlanmaktadır (Van Dijk ve Kirk, 2007: 159).

Yüzeysel davranış, bazı durumlarda sorunlu bir strateji olarak algılanabilmektedir. Bunun nedeni, çoğu durumda yüzeysel davranıştan daha fazlasının sergilenmesinin beklenmesidir. Örneğin, bir terapistten hastasına karşı işinin gereği davranış sergilemesi değil, hastasına karşı gerçek anlamda ilgili olması gerekmektedir. Benzer şekilde ebeveynlerin çocuk bakıcılarına karşı aynı beklentiler içerisinde olmalarının yanında bakıcılardan çocuklara karşı gerçekten sevgi göstermeleri beklenmektedir (Zapf, 2002: 244). Başka bir örnekte ise sorun yaratan bir müşterinin otelden çıkış yaparken çalışanın ses tonuna dikkat ederek 'yine bekleriz efendim' diyerek tebessüm etmesi veya türbülansa giren bir uçağın hostesinin korkmasına rağmen paniğe engel olmak için soğukkanlılığını koruyarak anonsta sorun olmadığını iletmesi yüzeysel davranış biçimidir (Özgen, 2010). Yüzeysel davranış, çalışanların gerçek anlamda hissetleri duygular ile sergilemeleri istenen duygular arasında önemli bir farklılık olduğundan dolayı duygusal emek davranışı ortaya çıkmıştır. Çalışanların kendi kişisel duygularını değiştirmeden ancak bu duyguları sözlü veya sözsüz biçimde değiştirdiklerinde yüzeysel davranış meydana gelmektedir. Buna göre, sahnede rol alan oyuncunun role ilişkin duyguları yaşıyormuş gibi sergilemesi bir çalışanın da gerçekte yaşamadığı duyguları benzer şekilde bir nevi rol yaparak müşteriye aktarmasıdır. Aynı zamanda, çalışanın sergilediği davranışları ile hissettiği duyguları arasında uyumsuzluk ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar işletme kuralları doğrultusunda yerine getirmiş oldukları duygusal davranışları içselleştirerek ya da içselleştirmeyerek gerçekleştirebilmektedirler. Bu kapsamda, yüzeysel ve derin davranış biçimleri ortaya çıkmaktadır (Gümüş, 2020: 49).

Derin Davranış

Derin davranış, örgüt tarafından gösterilmesi istenen duyguların gerçekten hissedilmesi için bireylerin göstermiş olduğu çabadır. Bu açıdan, işletmede faaliyet gösteren çalışanlardan gerçekten hissettiği ve gösterdiği duygular arasında uyum aranmaktadır. Bu uyum süreci, fiziki davranışın kontrolünü sağlamakla birlikte içsel duygulara da yön verilmesidir. Derin davranış, yüzeysel davranış ile karşılaştırıldığında çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin daha az olduğu söylenebilmektedir. Derin davranış, çalışanın mutlu

olduğu zamanları hatırlaması ya da daha iyi hissettiği anılarını hayal etmesi bürünmüş olduğu rolle daha iyi ilişki kurabilmekte ve rolün gerektirdiği duyguları gerçek anlamda hissetmesini sağlamaktadır. Derin davranışta, çalışanların iş ortamını değerlendirmeye alması ve öncelik olarak içsel duygularını gösterim kurallarına göre şekillendirerek dışsal duygu ve davranışları kontrol etmeleri ve düzenlemeleri durumudur. Bu durum, derin davranış boyutunun bilişsel süreç gerektirdiğini de ortaya koymaktadır. Derin davranış sergileyen çalışanların sergilemiş oldukları duygular ile içsel duyguları arasında sağlanan uyum ile kendilerini daha pozitif hissetmektedirler. Grandey, işgörenler derin davranış sergilerken olumlu duyguları daha fazla yaşadığından yaratıcılık düzeylerinde artış olduğunu belirtmiştir (Gümüş, 2020: 50-51). Derin davranışta, çalışanlar işlerine yabancılaşabilmektedirler. Dolayısıyla kendi işine yabancılaşan bireylerde yoğun stres, sinirlilik ve tedirginlik durumları oluşabilmektedir (Çelik ve Yıldız, 2016: 736).

Derin davranış, temel olarak kişinin iş performansını sergilemesi esnasında hissetmesi gereken duyguları içselleştirmesidir. Kişi derin davranışta gerçekte hedeflenen karaktere bürünebilmektedir. Böylelikle kişi, çevresine yaşadığı duyguların gerçekliğini hissettirebilmektedir. Coşku, sevinç, heyecan ve mutluluk gibi işin parçası olarak görülen duyguları gerçek anlamda hissederek karşı tarafa yansıtmaktadır (Öngöre, 2016: 1164). Derinlemesine davranış, kişinin kendisi tarafından istenen davranışlarını hissederek yansıtmaması durumudur. Bu durumda, kişinin sergilemiş olduğu davranışlar hissetmiş olduğu davranışlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, derin davranış boyutu yüzeysel davranış boyutuna göre daha az olumsuz etkiler barındırmaktadır (Yeni, 2015: 71). Derinlemesine davranışta, çalışanların işletmenin beklediği davranışları yerine getirebilmek için duyguyu gerçek anlamda hissetmeye ve yaşamaya çalışmalarıdır. Dolayısıyla, duygular çalışanları ruhen istenilen kişiye dönüştürmeye teşvik etmektedir (Özkan, 2013). Derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan farkı, yalnızca davranışların değil aynı zamanda duyguların da kurallara uygun şekilde yerine getirilmesidir. Örneğin, çalışanın müşterisine empati kurarak yaklaşım sergilemesi müşteriyi olumsuz hale getiren durumları anlayarak daha ılımlı yaklaşmasıdır (Köksel, 2009).

Doğal (Samimi) Davranış

Üçüncü ve son davranış türü doğal (samimi) ya da içten davranıştır. Doğal davranışta, çalışanların kendiliğinden duygusal davranışlarını işletme kurallarına paralel

şekilde gerçekleştirmeleri durumudur. Dolayısıyla, içten gelen duyguların müşteriye aktarılması herhangi bir uğraş olmadan gerçekleşmiş olsa da duyguların ifade edilmesi işletme tarafından işin gereği olarak görüldüğü için doğal davranış türü de duygusal emek süreci kapsamında yer almıştır (Özkan, 2013: 70). Samimi duygular, gösterim kurallarına uyumlu olan duyguların hissedilmesiyle meydana gelmektedir (Chu, 2002: 3). Doğal davranış, çalışanların duygularını veya hislerini işletme kuralları çerçevesinde değil içlerinden geldikleri gibi müşteriye aktarmaları durumudur (Alamur ve Atabay, 2016: 60).

Aynı zamanda bu davranış türünde çalışanlar işini daha severek yerine getirmektedirler (Fettahlıoğlu vd., 2016). Ashforth ve Humphrey (1993), yüzeysel ve derin davranışta duyguların sergilenmesinde çaba sarf edilirken, doğal davranışta duyguların kendiliğinden oluştuğunu ve çalışanların ifade etmesi gereken duygular ile hissetleri duyguların uyumlu olduğunu belirtmiştir (Çarıkcı, 2018). Doğal davranış, işletmelerin belirlemiş olduğu davranışlar doğrultusunda çalışanların kendiliğinden olan duygularını ifade etmeleridir. Bir satış personelinin halsiz olmasına rağmen müşterisine karşı olumlu duygular sergileyerek ve aynı zamanda onu her defasında güler yüz ve içtenlikle karşılaması örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla, çalışanın kendisinden beklenen davranışları sergilemesi gerekirken bunun yanında içten gelen olumlu duyguları da müşteriye yansıtarak sergilemiş olduğu davranışlardır (Keleş, 2020: 16). Yüzeysel ve derin davranışa göre, çalışanlar duygusal emek için daha az uğraş sarf etmektedirler. Örgüt tarafından beklenen duygu ifadeleri ve çalışanların hissetmiş olduğu duygular ile uyumlu olması sonucu çalışanlar tarafından ortaya atılan samimi davranış boyutu duygusal emeğin en az sergilendiği boyut olarak ifade edilmektedir (Çiçeklioğlu, 2019).

2.1.4. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Duygusal emek bir süreç olarak belirtilmekte ve bu sürece yön veren birtakım faktörler bulunmaktadır (Oğuz ve Özkul, 2016: 134). Duygusal emeği etkileyen faktörler, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörler olarak üç başlık altında incelenmiştir (Özgen, 2010: 35).

Bireysel Faktörler

Duygusal emek davranışı çalışanlar tarafından ortaya koyulurken, etkilenilen durumlar ile çalışanların duygu ifadelerini belirleyen bireysel faktörlerin belirlenmesi ile çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda birden fazla bireysel faktör ortaya atılmıştır (Acar, 2019). Bu faktörler kişinin sahip olduğu özelliklerden oluşmaktadır. Kişinin sahip olduğu özellikler (yaş, cinsiyet, gelir, medeni durum), kişilik özellikleri, empati, duygulanım, duygusal zekâ gibi özelliklerden meydana gelmektedir (Özgen, 2010: 35).

Cinsiyet: Cinsiyet, duygusal emek kapsamında gerçekleştirilmiş olan çalışmalarda sıklıkla rastlanılan bir unsurdur (Acar, 2019). Hochschild (1983), iş dünyasında faaliyet gösteren bireylerin çoğunluğunun duygusal emek sergilediğini belirtmiştir. Fakat, bu duygusal emek gösteriminin büyük bir kısmının kadınlardan beklendiğini ifade etmiştir. Kadınların yapıları gereği empati kurma ve karşı tarafı daha iyi anlama yeteneklerinin erkeklere nazaran daha belirgin olduğu ve kadınların duyguları yönetme ve olumlu duygusal tepkiler verebilme açılarından erkeklerden daha başarılı olduklarını ileri sürmüştür. Hizmet sektöründe olumlu duyguların sergilenmesi gerekmekte ve bunu kadınlar erkeklerden daha iyi yerine getirmektedirler. Ayrıca, mesleklere ilişkin cinsiyet farklılığı da mevcuttur. Örneğin, hosteslik mesleği bunlardan biridir ve hosteslerin çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır (Oral ve Köse, 2011). Bazı araştırmalar, kadınlar erkeklere oranla daha fazla örgütsel bağlılık göstermektedirler. Dolayısıyla, kadın çalışanların diğer çalışanlar tarafından onaylanmaları ve örgütün bir parçası olabilmeleri için erkeklere göre daha fazla sorunla karşılaşmalarına ve aynı zamanda bu sorunların üstesinden gelebilmek için örgüte de aynı oranda duygusal bağlılık göstermektedirler (Solmuş, 2004).

Örneğin kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre derinlemesine davranışı daha çok sergilerken erkek çalışanlar da yüzeysel davranışı kadın çalışanlara göre daha fazla sergilemektedirler. Bu kapsamda, kadınlar dış etmenlere ile duygularını kolaylıkla uyumlaştırabilirler ve aynı zamanda duygu yönetimi konusunda daha yeteneklidirler. Dolayısıyla, hizmet sektörü içerisinde önemli bir etkisi olan duygusal emeğin yerine getirilmesinde kadın çalışanların daha çok rolü vardır. Bu durumda kadın çalışanların hizmet sektöründe tercih edilebilirlikleri daha fazladır (Oğuz ve Özkul, 2016).

Pazarda metalaşmış emek, ürün ve hizmet üretiminin yanı sıra cinsiyetlendirilmiş niteliklerde üretilmektedir. Bu nitelik hemen hemen bütün işlerde mevcuttur. Duygusal emek, özel alanlarla sınırlı olmayan bir kavramdır. Globalleşme, belirli bir emek karşılığında alınan ücretli çalışmayı yaygınlaştırmıştır. Dolayısıyla hizmet sektörü hızlı bir şekilde gelişirken buna paralel olarak çalışan kadın sayısında da artış gözlemlenmektedir. Hizmet sektörünün informelleşmesi olarak bilinen bu süreç içerisinde yatay ve dikey katmanlaşma giderek katılaşmaktadır. Yatay katmanlaşmada kadın işi, kadın işi olarak kalmakta; örneğin, hemşire, öğretmen, sekreter gibi mesleklerin büyük çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, müşteri ile birebir iletişim ve etkileşim halinde olan işlerde kadınlar ağırlıklı olarak faaliyet göstermektedir. Diğer yandan; mühendislik, bilim/teknoloji gibi alanlar da erkek işi olarak kalmaya devam etmektedir. Dikey katmanlaşmada ise hala orta ve üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır (Özkaplan, 2009). Kadınların duygu gösterimlerinde daha samimi ve sıcakkanlı olmalarından dolayı Hochschild (1983), kadınların duygularını yönetebilmelerinde daha yetenekli olduğunu savunurken Morris ve Feldman ise kadınların duygusal emek gösterimlerini daha fazla sergilediğini ileri sürmektedir (Enki, 2019).

Yaş: Yaş, duygusal emeği etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmıştır. Yaş faktörünün alanyazında diğer faktörlerle bağımlı ve bağımsız olarak duygusal emeği yönlendirici bir özelliği bulunmaktadır (Günay Büte, 2019: 34). Yaş, duygusal emek davranışı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Hochschild (1983), yaşlı işgörenlerin genç işgörenlere göre duygusal hafızalarının daha güçlü olduğunu ve yaşanan olumsuz durumlar karşısında daha anlayışlı ve ılımlı yaklaşım sergilemeleri ayrıca duygu yönetimlerinde daha başarılı olduklarını ifade etmiştir. Kruml ve Geddes (1999) çalışmalarında bunu destekleyen nitelikte sonuçlara ulaşmıştır (Çiçeklioğlu, 2019: 54). Bir başka görüşe göre, kişilerin yaşlandıkça duygusal davranış ve ifadelerinde azalmalar görülmektedir. Kişiler, gençken enerjilerini ve yoğun duygusal coşkularını harcamaktadırlar. Dolayısıyla, orta ve ileri yaştaki bireyler daha rasyoneldir yani duygusallıklarını geri planda bırakmaktadırlar (Gross vd., 1997: 590). Araştırmalara göre, yaşın artış göstermesi aynı zamanda örgütsel bağlılığın da arttığını ifade etmektedir. Yaşın ilerlemesi, iş olanaklarını kısıtlamakta dolayısıyla bu durum, işi kaybetmemek adına yaşlı çalışanların işlerine daha çok bağlanmalarını gerektirmektedir. Buna ek olarak, yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre hem daha uzun zamandır faaliyet gösterdikleri hem de örgüte daha fazla yatırımda buldukları için

duygusal anlamda bağılıklarının da fazla olduğu belirtilmektedir (Solmuş, 2004). İnsanların, duyguları ve davranışlarındaki değişiklikler yaşlarıyla ilişkili olabilmektedir. Yaş ve duygusal emek arasındaki ilişki, duyguları etkilemekte ve olumlu duygu davranışlarına yönelik eğilimi belirlemektedir (Dahling ve Perez, 2010: 574). Yaş ile duygusal emek ilişkisini inceleyen araştırma bulgularına göre (Özgen, 2010: 37);

- Yaşın artması olumsuz duygu davranışlarını azaltmakta ve ayrıca olumlu davranış sergileme süresinde artış meydana getirmektedir (Robbins, 2009: 199),
- Yaşın artması, derin davranış boyutunu olumsuz etkilerken yüzeysel davranış boyutunu olumlu etkilemektedir (Dahling ve Perez, 2010: 577),
- Yaşın artması, olumlu duygular yaşama eğilimini arttırırken aynı zamanda olumsuz duyguları azaltmaktadır (Dahling ve Perez, 2010: 577),
- Yaşın artmasıyla beraber duygusal deneyim yoğunluğu meydana gelmektedir (Gross vd., 1997: 590).

Gelir: Duygusal emekte ekonomik kavramlar değerli görülmemektedir. Ancak duygusal emek iş gereği yerine getirilmesi gereken bir davranış olarak belirtilmiştir (Gray, 2010: 357). Buna ek olarak bir çalışanı teşvik eden gelir, diğer çalışanlar üzerinde etki etmeyebilir. Dolayısıyla, işletmelerin çalışanları için sağlamış olduğu ödül ve primler her zaman ve her koşulda tüm çalışanlar üzerinde aynı etkiyi yaratmayabilir (Keleş, 2020).

Medeni Durum: Duygusal emeğe etki eden demografik faktörlerden biri, işletmelerde faaliyet gösteren çalışanların medeni halleridir. Bu konuya ilişkin birtakım araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Keleş, 2020). Evli çalışanlar, bekâr çalışanlara göre faaliyet gösterdikleri işletmeye daha çok bağılılık duymaktadırlar. Bunun ekonomik açıdan yükümlülükleri olması ve aile yaşantısının getirmiş olduğu sorumluluklar olarak görülmektedir (Solmuş, 2004). Evlilik kurumu kişilerin duygu bağlamında daha derin ve şahsi ilişkiler kurmalarını sağlamakta ve aynı zamanda bu durum iletişim ve etkileşim açılarından önem taşımaktadır (Gürcan, 2018). Ancak, Tayvanlı hostesler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya göre bekâr uçuş görevlilerinin derin davranışı, evli uçuş görevlilerine nazaran daha yoğun ve belirgin olarak bulunmuştur (Chang ve Chiu, 2009).

Mesleki Deneyim: Mesleki deneyim açısından hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanların, iş ortamında hali hazırdaki davranış kurallarına ilişkin davranış göstermeleri ve bazı koşullarda sorun çözücü olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla sorunlarla mücadele

kapsamında mesleki deneyim önemli bir nitelik taşımaktadır. Çalışanlar herhangi bir sorun karşısında önceki deneyimlerine dayanarak uyguladıkları yöntemleri kullanarak sorunların üstesinden gelebilmektedirler. Aynı zamanda deneyimli çalışanlar müşterilere karşı yaklaşım açısından da oldukça bilgi sahibidirler. Örneğin, saldırgan müşteriye karşı durumu yumuşatmayı ve aynı zamanda müşteriyi memnun etmeyi rahatlıkla başarabilmektedirler. Dolayısıyla mesleki açıdan deneyim kazanmış işgörenlerin, duygusal emek konusunda başarı seviyelerinin yüksek olduğunu söylenebilir (Oğuz ve Özkul, 2016).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi duygusal emek davranışına etki eden bir diğer faktör olarak değerlendirilmiştir. Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş yaşamındaki beklentileri arasında doğrudan bağlantı vardır. Dolayısıyla kişinin beklentileri eğitim düzeyine göre değişiklik gösterebilmektedir (Acar, 2019). Çalışanların gerçekleştirmiş olduğu mesleklerine ilişkin yeterli düzeyde bilgi birikimine sahip olmaları duygusal emek açısından onları daha başarılı kılacaktır. Eğitim aynı zamanda mesleğe karşı bir farkındalık oluşturmada ve çalışanın daha titiz davranmasını sağlamaktadır. Çalışanlar genel olarak, hata payını indirmek ve beklenen davranışları yerine getirebilmek açısından daha çok uğraş veya çaba sarf etme eğilimindedirler. Çalışanların duygusal emek davranışı sergilemeleri açısından, başarıyı elde etme amaçları doğrultusunda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar daha fazla duygusal çaba sarf edeceklerdir. Buna karşın, mesleki eğitim almamış çalışanların mesleğe ilişkin bilgi birikimleri düşük olacaktır. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar, kendilerinden beklenene yalnızca gerekeni yerine getirmek düşüncesiyle yaklaşacaklar ve kalite açısından düşük ürün ve hizmet sunabileceklerdir. Bunun sebebi ise mesleki bilgi birikiminin ve değer atfetmenin eğitim yoluyla kazanılmasıdır (Oğuz ve Özkul, 2016).

Empati (Duygudaşlık): Empati, kişinin başkalarının duygu ve düşüncelerine karşı objektif olabilmesidir. Dolayısıyla kişinin empati kurabilmesi başkalarının gereksinimlerine daha duyarlı yaklaşmasını da sağlayacaktır. Kişinin içinde bulunduğu duruma başkaları tarafından bakabilmesi ve başkalarının ihtiyaçlarını anlayabilmesi açılarından oldukça önem teşkil etmektedir. İş yaşamında empati yapabilmek oldukça değerlidir. Dolayısıyla empati kurabilen çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda davranış sergileyecek ve aynı zamanda sunmuş oldukları hizmetin kalitesi de artacaktır (Oğuz ve Özkul, 2016: 135). Kişinin empati kurabilmesi için karşısındakinin duygularını anlamaya çalışması ve kendini onun yerine koyarak hareket etmesi gerekir. Empatinin duygusal emek ile ilişkisi

kapsamında, çalışanlar müşteriler ile empati kurmuş olsalar bile kendilerinden beklenen davranışları yerine getirmekle yükümlüdürler. Ancak, duygusal emeğin gerçekleşmesi için çalışanların müşterilerin beklentilerine göre empati kurarak etkileşim içinde olmaları gerekmektedir (Yeni, 2015).

Empati kurma çabası, kişinin duygu ve hislerinin karşısındakine iletmesiyle başlamaktadır. Empati başkalarının duygularını okuma olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, kişinin başka kişilerin durumuna karşı duyarlı yaklaşım sergilemesi ile meydana gelen duygusal bir tepkidir. Empati, aynı zamanda kişinin sözsüz iletişim sinyalleri hakkında duyarlılık kazanmasıyla gelişen bir olgudur. Empati kabiliyeti, kişinin etrafındaki olaylara karşı duyarlı olması ve duygusal anlamda uyum sağlaması ve onun kişiler arası ilişkilerde başarıya ulaşmasını sağlayan bir özellik olarak belirtilmektedir. Ayrıca duygusal zekânın sosyal bilinç dallarından biri olarak değerlendirildiği zaman; başkalarının duygu ve düşüncelerini anlama ve onların ihtiyaçlarının farkına varma ve bunlara yanıt bulabilmektir. Empati aynı zamanda öz güven, yardım etme, mutlu olma gibi olumlu duygu durumlarıyla da ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla, empatik davranış başkalarının duygularını anlama ve duyarlılık göstererek bilişsel ve duygusal bileşenleri içermektedir. Empatik iletişim kişiyi aktif olarak dinleme, algılayabilme ve farklılıklara karşı ön yargılı olmamasıdır. Empati yeteneği güçlü olanlar, duygularını kontrol edebilmede daha başarılı olmakta ve zor durumlar karşısında olumsuzluğa kapılmamaktadırlar. Dolayısıyla bireyin kişilerarası etkileşimlerini olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle hizmet sektöründe insanlarla birebir iletişimi gerekli kılan mesleklerde kişinin sahip olması gereken bir özellik olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, empati düzeyi yüksek olan çalışanların müşterileri, diğer çalışanlar ve yöneticilerinin sorunlarına daha duyarlı ve anlayışlı yaklaşım sergileyerek onları rahatlatmakta ve uygun çözümler bulmaktadırlar. Empati olgusu, organizasyon açısından incelendiğinde ve yönetsel çabalara uyarlandırıldığı zaman organizasyonun sosyal çevresinde yer alan sosyal destek, müşteri odaklılık, delegasyon, politik bilinç olarak belirtilmektedir (Özdemir Yaylacı, 2008).

Duygusal Zekâ: Duygusal zekâ, bireylerin başkalarının davranışlarını, ruh hallerini ve dürtülerini tanıması ve yönetmesine ilişkin yetkinlik olarak ifade edilmektedir. Özellikle stres ve zor koşullara karşı uygun duygu ve davranış tepkilerinin verilmesidir (Poskey, 2006: 1). Günümüzde işletmeler duygusal zekâsı yüksek olan çalışanları tercih etme eğilimindedirler. Bu kapsamda, müşterilerin yaşam biçimleri, beklentileri sürekli olarak

değişim halindedir. İşletmeler ise müşterilerin beklentilerini yerine getirebilecek kapasitede olan ve duygusal zekâ düzeyi açısından yüksek olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar, müşterilerin istek ve beklentilerini daha iyi anlayabildikleri için başarılı olma oranları daha yüksek olacaktır (Yeni, 2015).

Duygusal zekâ sayesinde bireyler, başkalarıyla ilişkileri esnasında empati ve şefkat duyguları ile yaklaşım sergilemekte, sosyal anlamda becerilerini geliştirmekte ve davranışlarına yön vermek için duygusal farkındalıklarından yararlanmaktadırlar (Yelkikalan, 2006). Duygusal zekâları güçlü olan çalışanlar duygu ve davranışlarını işlerinin bir gereği şeklinde ifade etmektedirler. Dolayısıyla duygusal zekâ açısından güçlü çalışanlar, yüzeysel davranıştan çok derin davranış sergilemektedirler (Ev Kocabaş, 2014).

Duygulanım: Duygulanım, kişinin eğilimli olduğu duygusal durumlarla ilişkilidir. Genel itibarıyla kişinin içinde bulunulan ruh durumunu yansıtmaktadır. Kişilerin etrafında meydana gelen olaylara ve kişilere vermiş oldukları tepkiler duygulanım ile oluşmaktadır (Günay Büte, 2019: 35). Duygulanım olumlu ve olumsuz şekilde iki kategoriye ayrılmaktadır. Olumlu duygulanım, mutluluk, neşe ve heyecan vb. durumları yansıtmaktadır. Bu kapsamda, sürekli olarak olumlu duygulanım ifadesi gerektiren meslekler mevcuttur. Hostesler bu gruba örnek olarak verilebilir. Olumsuz duygulanım ise sinir, öfke ve kötümserlik ifade eden durumları yansıtmaktadır. Olumsuz duygulanımın devamlı olarak sergilenmesi gereken meslek grubuna ise gardiyanlar örnek olarak verilebilir (Keleş, 2020: 19).

Morris ve Feldman (1996), çalışmasında duygulanımı olumlu ve olumsuz duygulanım olarak ele almıştır. Bu kapsamda, pozitif duygulanım sergileyen bireyin işi gereği olumsuz duygulanım sergilemesi gerektiği durumlarda duygusal uyumsuzluk meydana gelmektedir. Aynı zamanda negatif duygulanıma sahip olan bireylerin olumlu duygulanım sergilemesi gereken durumlarda da yine duygusal uyumsuzluk ortaya çıkacaktır (Morris ve Feldman, 1996). Dolayısıyla kişinin genel ruh halinin, harcadığı duygusal emek, duygusal emeği harcama biçimi ve diğer kişiler üzerinde oluşturacağı etkilerde belirleyici olduğu söylenebilir (Köksel, 2009).

Kendini Uyarılma: Kendini uyarılma kavramı, kişinin duygu ve davranışlarını dış etmenlere karşı düzenlemesidir. Kişi içinde bulunduğu ortama ve ortamda yer alan kişilere göre davranışlarına şekil vermektedir (Ev Kocabaş, 2014: 16). Kendini uyarılma yeteneği

yüksek olan kişiler kendilerinden beklenenleri kolaylıkla gerçekleştirdiklerinden dolayı başarı oranları yüksek olabilmektedir. Bunun aksine, kendini uyarılma yeteneği düşük olan kişiler davranışlarını değiştirmeye eğilimli olmadıklarından dolayı duygusal emek esnasında kendilerinden beklenenleri yerine getirme doğrultusunda uyum sorunu ile karşılaşabilmektedirler (Oğuz ve Özkul, 2016). Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişilerin sosyal statüleri ve imajlarının gelişimi için oldukça önemlidir (Gangestad ve Snyder, 2000). Duygusal emek açısından kendini uyarılma, kişilerin uyarılara karşı duygularını düzenleyebilmektedirler. Aynı zamanda müşterilerle etkileşim halinde oldukları zaman hem müşterilerin gereksinimlerine hem de işletmenin kendilerinden bekledikleri davranışları yerine getirerek başarı elde etmiş olacaktırlar (Yeni, 2015).

Örgütsel Faktörler

İşletmelerin barınmaya çalıştığı yoğun rekabet ortamında pazar paylarını ve müşteri memnuniyetlerini arttırmaya yönelik çaba sarf etmekte ve aynı zamanda çalışanlarından daha fazlasını beklemektedirler. Dolayısıyla çalışanlar duygularını da işletme hedefleri doğrultusunda kullanmaktadırlar. Duygusal emeğe etki eden örgütsel faktörler; duygusal davranış kuralları, örgüt kuralları, otonomi, sosyal destek, iş rutinliği, ödüllendirme, güçlendirme ve izlenim yönetimi olarak ele alınmıştır (Özgen, 2010: 45).

Duygusal Davranış Kuralları: İşletmeler işgörenlerin duygusal emek davranışlarını sergilerken göz önüne aldıkları ve önceden belirlemiş oldukları kurallardır. Duygu yönetimi ile gerçekleşen motivasyonun ve verimliliğin artması hedeflenen duygusal davranış kuralları şeklinde de belirtilebilir (Acar, 2019). Duygusal davranış kuralları, işgörenlerin duygu ve davranışlarına yön vermek için örgütün oluşturmuş olduğu kurallardır. Bu oluşturulan kurallar ile duygu ve davranışlar kontrol altına tutulmaktadır. Duygusal davranış kuralları amaçlar doğrultusunda örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir (Oğuz ve Özkul, 2016: 135). Davranış kurallarının işletme tarafından açıklanmaması durumunda çalışanlar belirsizlik yaşamalarına neden olabilir. Ancak kuralları belirli olan işletmelerde çalışanlar kendisinden istenilen davranış doğrultusunda davranış sergileyecek ve bu doğrultuda müşteri gereksinimlerini daha iyi kavrayacaklardır (Keleş, 2020). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren müşteriler ile birebir etkileşim halinde olduklarından dolayı duygu ve davranışların yansıtılması oldukça önemlidir. Duygu ve davranışların yansıtılma sürecinin

olumlu şekilde sonlanması müşteri memnuniyetini sağlayacağından işletme açısından önem arz etmektedir (Özgün, 2015: 39).

Gerçekte hissedilen, duygunun hissedilmesi veya kontrol edilmesi yalnızca kişinin kendisi tarafından gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla, dışsal etmenler planlayamaz, değiştiremez veya kontrol edemez. Bu sebeple, sergilenen duygu ve davranışlar için kurallar belirlenmektedir. İşletmelerde faaliyet gösteren çalışanların müşteriye yönelik sunmuş oldukları hizmet esnasında davranışları üzerine yoğunlaşmaktadır (Eroğlu, 2010: 24). Çalışanların müşteri ile etkileşimleri esnasında, işletme tarafından belirlenen davranış kurallarıdır. Bunlar olumlu duyguların belirlenmesi iken olumsuz duyguların yasaklanması şeklinde de olabilmektedir. İşletme açısından, belirlenen davranış kuralları hizmeti kaliteli hale getirmekte ve bu kapsamda çalışanların duygusal davranışları işletme amaçlarına yönelik olmaktadır. Örneğin, çağrı merkezi çalışanları diğer sektörlerin çalışanlarına göre daha katı davranmakta ve çağrı merkezlerinde bütün görüşmeler kayıt altına alınmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlar kendilerini baskı altında hissetmektedirler. Sürekli olarak dinlenildiğini bilen bir çağrı merkezi görevlisi, işletme kuralları doğrultusunda hareket etmek durumundadır (Özkan, 2013).

Otonomi: Otonomi, çalışanlara inisiyatif kullanma hakkı tanımak şeklinde ifade edilmektedir (Özgün, 2015: 43). İşletmelerin önceden belirlemiş olduğu ve çalışanların duygusal emek davranışlarını ifade ederken göz önünde bulundurmuş olduğu davranış kuralları ile ele alındığında otonomi, duygusal emek kavramına zıt bir faktör olarak görülebilir (Acar, 2019). Bu kapsamda, çalışanlar işin gerektirdiği kural veya talimatlardan ziyade kendi uğraş ve girişimleriyle sorumluluklarını yerine getiriyorsa yüksek otonomiye sahip oldukları söylenebilir. Bu durum çalışanların işyerindeki başarısında da önemli bir etkidir (Hackman ve Oldman, 1976: 257-258). Kendini uyarılma kavramıyla yakından ilişkili olsa da hizmet bakımından otonomi çalışanların davranışlarını işyerinin getirdiği kurallara uyum sağlama yeteneğine sahip olma derecesi olarak ifade edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanların kişiler arası ilişkilerinin standartlaşması işletmelerdeki hizmet kalitesini yükseltmektedir. Dolayısıyla, duygusal emeği gerekli kılan işlerde çalışanlara tanınan otonomi oranının özenli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Köksel, 2009).

Sosyal Destek: Sosyal destek, bireyin etrafından sağladığı sosyal ve psikolojik destek olarak ifade edilebilir (Yıldırım, 1997: 81). Duygusal açıdan zorlanan çalışanların

çevresinden aldığı destek olarak belirtilmektedir. Çalışanlara gereksinim duyduğu zaman sağlanacak sosyal destek duygusal emek bakımından çalışanlarda olumlu etkiler yaratmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlar duygusal açıdan daha az zorluk çekecek aynı zamanda motivasyonun ve verimliliğinde artmasını sağlayacaktır (Acar, 2019).

Durumsal (Etkileşimsel) Faktörler

Çalışanların müşterilerle iletişimlerine birtakım etmenler yön vermektedir. Bu başlıklar, durumsal faktörler olarak dört temel başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlar, müşterilerle etkileşimin süresi, (işyerindeki) müşteri yoğunluğu, müşterilere gösterilen duyguların çeşitliliği ve müşteri saldırganlığı şeklindedir (Özgen, 2010: 47).

Müşterilerle Etkileşimin Süresi: Farklı iş rolleri, çalışanların müşterilerle iletişiminde farklı beklentilere sahiptir. İş rolleri, çalışanların etkileşim kurmaları açısından farklılık gösterebilir. Örneğin, bir hukuk bürosundaki çalışan saatte tek bir müşteri ağırlarken, bir markette çalışan kasiyer ise saatte 10 müşteri ile etkileşim içine girebilir. Etkileşimdeki bir diğer fark ise örneğin, bir giyim mağazasındaki çalışanın müşterisi ile iletişime geçtiği süre ile bir market çalışanın her bir müşterisiyle kurmuş olduğu iletişimin süresi değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla, sıklık ve süre çalışanların duygusal emek davranışlarını ifade etmelerinde önemli bir etken olarak görülebilir (Grandey, 2000: 102). Çalışanlar için faaliyet gösterilen iş esnasında sergilenmesi gerekli duyguların çeşitliliğinin çok olması durumu, kısıtlı zaman içerisinde kendilerinden daha çok planlama ve denetim yapmayı ve duygusal emek sergilemeleri beklenmektedir (Eroğlu, 2010: 26). Sürenin etkisi ise iki şekilde değerlendirilmiştir (Pala, 2008: 19);

- Birincisi, duygusal gösterim süresinin uzaması daha fazla dikkat ve duygusal açıdan dayanmayı zorunlu kılar.
- İkincisi ise müşteri ile iletişimin süresinin artması, çalışanların müşteriler hakkında bilgi düzeyi artmakta ve elde edilen bilgiler nedeniyle çalışanların kendi hislerini gizlemeleri zorlaşabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel kurallar bozulabilmektedir.

Örneğin, marketlerde çalışanların müşteriler ile ilişkisi çok kısa bir zaman dilimidir. Müşteri ile çalışan arasındaki etkileşimin uzun olduğu durumlarda ise duygusal emek gösteriminin daha fazla olması gerekmekte ve aynı zamanda duygularını daha fazla yönetmeleri ve kontrol etmeleri gerekli olmaktadır. Örneğin, restoranda çalışan bir garsonun

müşterisi etkileşim süresi 30 dakika ile bir saat arasında değişebilmektedir. Dolayısıyla çalışanlarla müşterilerin etkileşim sürelerinin uzun olması durumunda müşteriler, çalışanların duygu durumunu fark edip tepkilerini o yönde ayarlayacaklardır (Sutton ve Rafaeli, 1988: 483). Bu durumda çalışan, müşteriye karşı hissettiği duyguları olumsuz ancak aktardığı duygu tam zıttı ise sürenin uzaması çalışanın bu durumu devam ettirmesi güçleşecek ve müşteri durumu kavrayabilecektir (Özgen, 2010). Çalışanların müşteri ile etkileşimi esnasında çalışanın harcamış olduğu zamanı şeklinde belirtilir. Bu durum mesleğin çeşidi, niteliği, hizmet özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir (Özkan, 2013: 68).

Müşteri Yoğunluğu: İş yerindeki müşteri sayısının yoğunluğu, çalışanlar açısından ifade edilen duyguları etkilemektedir (Özgen, 2010: 48). Mağazalar üzerine yapılan bir araştırmaya göre, mağazanın yoğun olduğu dönemlerde çalışanların müşterilere karşı yansıttığı olumlu duygu ifadelerinde azalışlar gözlemlenmiştir. Dolayısıyla çalışanların müşterilere karşı selam verme, göz teması kurma, gülümsemeleri ve teşekkür etme oranlarında azalma olduğunu ifade edilmiştir. Sonuç olarak, müşterilerin yoğun olduğu zamanlarda olumlu duyguların ifadesi çalışanlar tarafından azalmaktadır (Sutton ve Rafaeli, 1988). Sonuç olarak, işletmeleri ziyaret eden müşterilerin sayısı ve geçirdiği süre bakımlarından yoğunluğu çalışanların duygusal açıdan yıpranmalarına ya da tükenmelerine yol açacaktır (Cordes ve Dougherty, 1993: 629).

Müşterilere Gösterilen Duyguların Çeşitliliği: Duygusal emeğin durumsal faktörlerinin bir diğer boyutu olan, iş rollerinin gerekli kıldığı duygusal emek gösteriminin çeşitliliğidir. İşletmelere gelen müşteri sayısının artması çalışanlar tarafından gösterilen duygu çeşitliliğini de arttıracaktır. Bu durumda, duygusal ifadelerin daha kontrollü ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, duygusal emek açısından harcanan psikolojik emek miktarı daha fazla olacaktır (Morris ve Feldman, 1996: 991). Duygu yönetiminin, gerekli olduğu işlerde duygu gösterim kuralları iş ve organizasyonun nitelikleri kapsamında önemli farklılıklar olabilmektedir. İşletmelerde çalışanların sergilemeleri gereken duygular üç başlık altında ele alınmıştır. Bunlar; bütünleştirici (olumlu) duygular, farklılaştırıcı (olumsuz) duygular ve duyguları maskeleyen (tarafsız) duygular şeklinde ifade edilmektedir. Duygu yönetiminin amacı, çalışanların başkaları üzerinde bir etki yaratmak olduğundan ifade edilmesi gereken duygulardaki farklılıklar çalışanların etkileşimde

bulunduğu kişiler için beklenen duygusal durumlardaki farklılıkları ifade etmektedir (Wharton ve Erickson, 1993: 466; Aslan, 2016: 29).

Olumlu (bütünleştirici) duygular, çalışan ile müşterilerin yakınlaşmasını ifade etmekte ve arkadaşça samimi duyguları yansıtmaktadır. Örneğin ön büro çalışanlarından beklenen ve istenen davranışlar; güler yüzlü olmak, samimi, içten ve kibar olmak şeklindedir. Farklılaştırma (olumsuz) duyguları ise çalışanlarda sert davranılması istenen duygulardır. Buna örnek olarak, vergi memuru, güvenlik görevlisi ve polislik gibi meslekler dahil edilebilmektedir. Bu mesleklerde, olumsuz duygular yansıtılarak korku ve tedirginlik yaratarak otorite ve güç sağlamayı hedeflemektedir (Özkan, 2013: 67-68).

Duyguların maskelenmesi ise duygusallığı değiştirmek amacıyla duyguları güçlendirmek, taklit etmek ya da bastırmak şeklinde ifade edilmektedir. Duygular genel itibariyle işletme kuralları doğrultusunda şekil almaktadır. Birçok iş kolunda, çalışanların duygusal davranışlara ilişkin kurallar mevcuttur. Örneğin, müşteri hizmetlerinde çalışanlar olumlu duygular sergilerken kolluk kuvvetleri tam tersi duygu durumlarını yansıtmaktadır. Örneğin terapist ve hakimler, duygularını bastırarak tarafsız bir davranış biçimi yansıtmaktadırlar (Grandey, 2000: 95).

Müşteri Saldırganlığı: Müşteri hizmetlerinin rekabet üstünlüğü elde etmeleri açısından müşteride oluşan memnuniyetsizliği memnuniyete dönüştürme çabası çalışanlar için işin vazgeçilmez parçası olmuştur. Özellikle hizmet sektöründe ön büro departmanında çalışanlarından duygusal emek beklentisi artmaktadır. Dolayısıyla müşteri tarafından kaynaklanan tacize karşı daha anlayışlı olmaları beklenmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların göstermiş olduğu duygusal emek davranışları artmaktadır. Modern iş hayatında, çalışanların karşılaştıkları işletme ve işletme dışı kişilerden kaynaklanan saldırılardır. Bunlar, fiziksel saldırı ve psikolojik saldırı şeklinde belirtilmektedir (Akgeyik ve Güngör, 2009: 35-36).

- **Fiziksel Şiddet (Saldırı):** İş yerinde yaşanan şiddet ve saldırganlık olaylarının büyük bir kısmı işyerinin dışındaki kişiler tarafından gerçekleşmektedir. Örneğin, işyerinde yaşanan cinayetlerin %67'si soygun esnasında meydana gelmektedir. Kanadalı PSE'lere katılanlar gerçekleşen saldırıların %71'inin konut sakinleri, müşteri veya diğer kamu üyeleri tarafından olduğunu ve %34'ünün ise, işyerindeki çalışanların iş arkadaşları tarafından olmaktadır (Schat vd., 2006:52). Bu kapsamda çalışanlara müşteriler ve diğer üçüncü kişiler tarafından şiddet ve saldırgan davranışlarda artış

meydana gelmektedir. HSE (1999)'a göre, bu saldırıların oranı son üç yılda %40 oranında artmıştır (Boyd, 2002: 156).

- **Psikolojik Şiddet (Saldırı):** Çalışanların karşılaştıkları bir diğer saldırı çeşidi ise psikolojik saldırganlıktır. Bu bağlamda psikolojik şiddet, fiziksel şiddete göre daha çok uygulanmaktadır. Bu konuya ilişkin yapılmış olan çalışmalar neticesinde pek çok davranış tipolojisi belirlenmiştir. Bu davranışların özellikle, müşterilerin göstermiş olduğu öfkeyle bakma, katı davranma, çalışanların işlerine müdahalede bulunma, çalışanlara olumsuz eleştirilerde bulunmak, iftira atmak, bağırarak, azarlamak, hakaret etmek, rahatsız edici şekilde yüz ifadeleri ve davranış sergilemek ve rencide etmek şeklindedir (Neuman ve Keashly, 2003: 25). Yapılan bir çalışmaya göre, üniversite personellerinin %21'inin diğer (alt meslekler tarafından) kötü muameleye maruz kaldıklarına ulaşılmıştır. Bu kapsamda, hizmet sektöründe yarı zamanlı faaliyet gösterenlerin günlük çalışmalarında iki haftalık bir rapora göre müşterilerin %43'ü çalışanları sözlü olarak taciz etmektedirler (Grandey vd., 2004: 399). Aynı zamanda, havayolu şirketinde ise uçuş görevlilerine ayda yaklaşık 100 sözlü ya da fiziksel şiddet uygulanmaktadır (Boyd, 2002: 156).

2.1.5. Duygusal Emegin Sonuçları

Duygusal emeği araştırmacılar olumlu ve olumsuz olarak iki şekilde incelemişlerdir. Bu konu, çalışan, örgüt ve müşteriler açısından ele alınmıştır (Enki, 2019). Duygusal emeğe ilişkin çalışmalar sonuç odaklı gerçekleşmiştir. Çalışmalar süreç odaklı oluşturulabildiği gibi olumlu ve olumsuz açılardan da ele alınmıştır (Özkan, 2013). Duygusal emeğe ilişkin araştırmalar bu olgunun çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri anlamaya ve ortaya çıkarmaya yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda olumsuz sonuçlar üzerinde çok fazla durulmamıştır. Ancak duygusal emek, çalışan ve işletme açısından fayda sağlayan bir olgu niteliğindedir (Oral ve Köse, 2011). Duygusal emeğin yüzeysel davranışı ve derin davranış boyutları bireyler ve örgütler üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Aslan, 2016: 41). Duygusal emeğin iş tatmini, yüksek performans, motivasyonda artış, kurumsal vatandaşlık davranışlarında artış, psikolojik ve fiziksel açıdan sağlıklı olma, ekonomik fayda, müşteriler ile etkileşimde başarılı olma, mesleğe olan duygusal bağlılık gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır (Oğuz ve Özkul, 2016: 137).

Duygusal Emegın Çalışanlar Açısından Sonuçları

Hochschild'e göre duygu yönetimi, işgörenlerin örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmeleridir. Bir çalışanın, olumsuz ruh halini karşısındaki yansıtması durumunda işteki performansını olumsuz etkileyecektir. Çalışanlar zor müşterilerle uğraşırken olumlu duygularını korumak adına daha fazla duygusal emek sarf etmektedirler. Dolayısıyla, çalışanlarda bu durum tükenmişlik ve iş stresi olarak ortaya çıkmaktadır. Ashforth ve Humphrey ise, çalışanlarda strese neden olan duygusal emegın çaba gerektirmediğini iddia etmektedirler (Grandey, 2000: 96). Bu kapsamda, duygusal emek çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler oluşturabilmektedir (Güngör, 2009: 179). Normatif duyguların gösterilmesi çalışanlar için olumsuz duyguları önleyebilmektedir. Örneğin, doktorların hastalarına karşı sergilemeleri gereken duygu biçimi endişeli olmayı gerektirebilir ancak bu durum ciddi sıkıntıya neden olmayan bir durumdur. Dolayısıyla doktorların hissettikleri duyguları ve başkalarına aktardıkları duyguları ayırt etmelerine katkı sağlamaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987: 31).

Çalışanların müşterilerle etkileşimleri esnasında olumlu duyguları sergilemeleri her açıdan olumlu şekilde sonuçlanacaktır (Pugh, 2001: 1020). Ancak bazen çalışanların sergilemiş olduğu davranışlar samimi ve doğal algılanmayabilmektedir (Özkan, 2013). Çalışanların duygusal açıdan müşterilerle aşırı etkileşimi stres ve beraberinde tükenmişliğe neden olmaktadır (Grandey, 2000: 103-104). İşletmeyi ziyaret eden müşteriler birbirleriyle benzer özelliklere sahip olmadıklarından tahmin edilemeyen durumlar doğrultusunda çalışanlar müşteri beklentilerine cevap veremeyebilirler. Hizmet sektöründe birey odaklı iletişimde gözlenen tükenmişlik, duygusal emegın sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla çalışanların işe ilgisi azalmakta, empati kabiliyetlerini kaybetme ve işlerinde rutine bağlamalarıyla sonuçlanabilmektedir. Bu kapsamda, tükenmişlik beraberinde gerginlik, uykusuzluk, halsizlik ve kötü alışkanlıklarda artışa neden olmaktadır. Aynı zamanda, kişi kendini yetersiz, değersiz hissedebilmekte ve kendine olan özsaygısı sarsılmaktadır (Özkan, 2013).

Duygusal emek, örgüt veya işletme kontrolünde devam eden bir emek süreci şeklinde kabul edildiğinden genel olarak çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilere yoğunlaşmıştır. Çalışanlar genellikle işletme kuralları doğrultusunda müşterilerle etkileşime geçmekte ve gerçekte hissettiği duygular yerine farklı duyguları sergilemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla,

zamanla iş stresi, iş tatminsizliği, duygusal yorgunluk gibi sonuçlara neden olarak çalışanda tükenmişlik ve yabancılaşma etkisi yaratabilmektedir. Ancak duygusal emeği işletmenin çalışan üzerinde oluşturmuş olduğu baskı şeklinde ifade etmek yerine, işletme ile çalışanların iş birliği ile ortaya çıkan bir süreç olarak ifade edilmesi, olumsuz sonuçları bertaraf eden bir tanımlamadır. Bu kapsamda, duygusal emek çalışanlar için müşterilerle empati kurma ve işletme içerisindeki kültüre ayak uydurma ile iş tatminini artırıcı bir unsur olarak görülmektedir (Karaman, 2017: 54). Günümüz koşullarında, işletmeler arası rekabet düzeyi artmakta ve buna paralel olarak müşteri istek ve beklentileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu durumda hizmet sektörü çalışanlarının müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla daha fazla duygusal emek harcamaktadır. Hizmet sektörünün özellikleri doğrultusunda, çalışma saatlerinin yoğun olması, hizmetin sürekli değişim içinde olması, müşteri ve işveren beklentilerinin artması çalışanlar üzerinde baskı oluşturmakta ve dolayısıyla yabancılaşmaya sebep olmaktadır (Günay Büte, 2019: 43). Duygusal emeğin olumsuz etkileri her zaman her koşulda ve her çalışan için geçerli olmamaktadır. Bunun nedeni, birtakım durumsal ve kişisel faktörlere bağlı olmasıdır (Oral ve Köse, 2011).

Çalışanların işini işletmelerin belirlediği duygusal davranış kuralları kapsamında gerçekleştirmesi, çalışanların işinde başarılı olmalarını sağlayarak işteki performanslarını arttırmaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal davranış kurallarının işgören ile müşteri arasında meydana gelmesi muhtemel sorunları engellediğini açıklamaktadır. Yazarlara göre, çalışanlar görevlerini duygusal davranış kuralları sayesinde başarılı bir şekilde yerine getirmekte dolayısıyla kişide öz yeterlilik duygusunun artmasını sağlamaktadır. Rafaeli ve Sutton (1987), duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki finansal faydalarına yoğunlaşmıştır. Duygusal emeğin finansal açıdan faydası, müşterilere karşı olumlu tutum ve davranış sergileyenlerin diğerlerine göre tercih edilebilirlikleri artmakta ve dolayısıyla daha fazla kazanım elde etmektedirler. Örneğin, bir otel işletmesi için daha fazla müşteriyi ifade etmektedir. Bu kapsamda, ücretli çalışanların işte göstermiş oldukları yüksek performansa bağlı olarak gelirlere ilave yapılmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların kendi duyguları ile işletme kuralları çerçevesinde göstermiş oldukları duygusal davranış kurallarının arasında uyum olması çalışan açısından olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Bu kapsamda, çalışanın işletme ile uyum içinde olması stresten uzak bir şekilde sağlıklı kalmasına katkı sağlamaktadır (Oral ve Köse, 2011).

İşletmeler yüksek düzeyde üretkenlik, verimlilik elde etmek amacıyla insan kaynakları performansını optimize etmeye çalışmaktadırlar (Ghalandari vd., 2012: 320).

Duygusal Emegın Örgütsel Açıdan Sonuçları

Duygusal emegın örgüt açıısından olumlu sonuçları; kısa dönemli kazanımlar, uzun dönemli kazanımlar ve yayılcacı kazanımlar şeklindedir. Bunlar satış odaklı işlerde daha açık biçimde görülmektedir (Eroğlu, 2010: 27). Satış temsilcileri, satış yetenekleri ile duygusal ifadelerini bir araya getirerek kazanç sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda satış işinde faaliyet gösteren çalışanlar, işin gerekli kıldığı güler yüzlü olma, konuşkan olma gibi davranmayı öğrenmektedirler (Rosci, 1981). Duygusal emegın örgüt açıısından en önemli sonucu, müşteri memnuniyetinin oluşmasıdır. Müşteri memnuniyeti ile meydana gelen yüksek performans ve dolayısıyla gelir artışı bu konunun önemini ifade etmektedir (Oral ve Köse, 2011: 473). İşletmeler açıısından duygusal emegın en önemli geri dönüşü, müşteri memnuniyeti yaratmasıdır. Müşteri memnuniyeti ile birlikte yüksek performans ve gelir artışı günümüze kadar gelen önemli bir konu niteliğini taşımaktadır. Duygusal davranış kuralları, müşteri ilişkileri kapsamında belirli bir standart oluşturmakta ve böylelikle hizmet kalitesini ve verimliliğe etki etmektedir. Bu kapsamda, benzer ürün ve hizmeti üreten ve sunan işletmeler, müşterilerin beklentileri doğrultusunda hizmet ve üründe farklılaşmaya gitmektedirler. Bu sayede, işletmeler birbirleriyle rekabet haline girmektedirler. Dolayısıyla, duygusal emek rekabetin en önemli aracı niteliğindedir. Duygusal emegi iyi uygulayan işletmeler, kendileri rakiplerden farklılaştırma ve müşteri tarafından tercih edilebilirliklerini arttırma adına önemli avantaj sağlamaktadır (Köksel, 2009: 43).

Duygusal Emegın Müşteriler Açısından Sonuçları

Duygusal emek sürecinde toplumsal kurallar, çalışanların davranışlarına yön vermektedir. Buna göre, müşteri davranış ve beklentileri de şekil almaktadır. Kültür farklılıklarından dolayı müşteri beklenti ve isteklerinde değişimler meydana gelmektedir. Örneğın, çalışanların samimi ve sıcak yaklaşımı bazı toplumlarda olumlu algılanırken bazılarında olumsuz algılanmakta ve tercih edilebilirlikleri de bu yönde farklılık göstermektedir (Kurt, 2013: 16-17).

2.1.6. Duygusal Emeğe İlişkin Kavramlar

Duygusal emekle ilişkili kavramlar; izlenim yönetimi, sosyal kimlik kuramı, duygusal zekâ ve uyma davranışı kavramları ele alınmıştır (Özgün, 2015: 45).

İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimine ilişkin ilk sistematik çalışmayı gerçekleştiren Goffman'a göre, kişinin günlük hayatında kendini diğer kişilere karşı ifade ediş biçimi ve başkalarının da kendisi hakkında oluşturmuş olduğu izlenimleri ve kişinin durumlara ve kişilere göre davranışlarına yön vermesi ve yönetmesi süreci şeklinde belirtmiştir (Ünalı, 2005: 14-15). Kişilerin bulunmuş olduğu ortamlara göre, sosyal ilişkide buldukları diğer kişiler üzerinde farklı izlenimler oluşturmaktadırlar. Bu izlenimler, kişinin insanlar arası ilişkilerinin gelişimine, kendisine ve diğer kişilere ilişkin algıları oluşturma, inceleme ve karar alımı açısından oldukça etkili olmaktadır. Dolayısıyla, kişinin karşısındaki kişiler tarafından kendisi hakkında izlenimlerini fark etmesi ve böylelikle yönlendirme ve yönetme girişiminde bulunmaktadırlar. Bu bağlamda, kişinin kendisine ilişkin oluşan izlenimleri kontrol etmeye çalışması doğal bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Tatar, 2006).

Uyma Davranışı

Uyum, çalışanın örgütsel çevresi ile iletişimi esnasında olağandışı bir tepki davranışı gerekli kılan bir uyaran değişikliğinin ortaya çıkmadığı denge durumu şeklinde ifade edilebilir. Uyma davranışı ise, çalışanın örgütsel çevresi ile denge kuramaya çalışmasıdır. Örgüt belirli kurallar çerçevesinde çalışandan davranış beklemektedir bunun sebebi, herhangi bir olağandışı durumda davranış sergileyerek sorunları önlemeye çalışmasını sağlamaktır. Aynı zamanda, çalışan bu gibi durumlarda çözüm odaklı hareket ederek duruma ve ortama uyum sağlamaktadır. İşletme içerisinde faaliyet gösteren çalışanın uyumlu davranışı sergileyebilmesi için gerçekçi yaklaşarak kendini benimsemesi gerekeni üstlenmesi gereklidir. Aynı zamanda uyma davranışı aşağıda ayrıştırılarak şeklinde açıklamıştır.

- **Gerçeklik:** Çalışanın kendisi ve çevresi hakkında doğru, geçerli, gerçek verileri edinmesi ve davranışlarını bunlara dayandırmasıdır. Durumlara gerçekçi bir şekilde

yaklaşan çalışan kendisi ve çevresi hakkında uygun amaç ve çözümler belirler dolayısıyla kendi başarısını da objektif olarak değerlendirmeye almaktadır.

- **Öz Benimseme:** Kişinin kendini, aşağılık, yetersizlik, övünme, aşırı beğenme gibi duygulara bürünmeden değerlendirerek benimsemesi durumudur. Kişinin kendisine ilişkin gerçek bilgilerinden meydana gelmektedir. Dolayısıyla kişi yapabilecekleri veya yapamayacakları hakkında bilinçlidir. Aynı zamanda öz benimseme, kişiye âtil yönlerini geliştirmesine imkân tanımaktadır.
- **Yüklenim:** Çalışanın, gerçek veriler ışığında kendini bütün şeffaflığıyla benimseyerek sorunlara çözüm üretmesi ve işini yerine getirmesi durumudur. Öz benimseme ile sorumluluklarını yerine getiren çalışan bilinçli hareket etmektedir. Aynı zamanda bilinçli olmak riskleri de göze almayı gerekli kılmaktadır (Başaran, 1987: 22- 23).

Sosyal Kimlik Kuramı

Kişiler kendilerini içinde yer aldığı sosyal grubu göz önüne alarak ifade etmekte ve değerlendirmektedirler. Aynı zamanda kendilerine yönelik sınıflandırma da yapmaktadırlar. Gerçekleştirdikleri sınıflandırma ile bulunmuş oldukları grupla özdeşleşmiş olmaktadır. Sosyal çevredeki diğer gruplar kişilere içinde yer almış oldukları grubu değerlendirmeleri için bir fırsat niteliğindedir. Kişilerin buldukları grup içerisindeki konumları, benzer gruplarla kıyaslama yapılarak oluşmaktadır. Gerçekleştirilmiş olan bu karşılaştırma belirli özellikler çerçevesinde yapılmaktadır örneğin güçlülük, beceriler gibidir (Demirtaş, 2003: 130).

Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ, kişinin duygularını sosyal ortamda kişiler arası etkinlik oluşturmak amacıyla yol gösterici araç niteliğinde kullanma kabiliyetidir (Kunananat, 2004: 490). Duygusal zekâ üzerine bilimsel araştırmalar hala devam etmektedir. Son olarak Goleman zekânın farklı bir boyutunu incelemiştir. Bunun sonucunda, Duygusal Zekâ adlı bir kitabı 1995 yılında ortaya çıkarmıştır. Bu sayede duygusal zekâ kavramı ortaya çıkmıştır. Duygusal zekâ kavramını ilk kez, 1990'da Harvard Üniversitesi'nden psikolog Peter Salovey ile New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John Mayer kullanmışlardır. Bu kapsamda, kişiler sosyal ortamda başarı elde etmeleri ve bu doğrultuda duygusal özelliklerin

belirlenmesi için duygusal zekâ kavramından faydalanmışlardır. Gardner kavrama ilişkin, iki farklı yaklaşım geliştirmiştir. Bunlardan ilki, kişinin duygularını tanımaları ikincisi ise kişilerin başkalarının duygu ve yeteneklerini anlaması şeklindedir (Güney, 2015: 172- 173).

Duygusal zekâ insanların yaşamları boyunca başarılı olmaları adına kullanmaları gerekli ve geliştirilebilen bir yetenektir. Kişinin başarılı olması için duygusal zekâsını etkili bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Bunun için öncelikle, kendi duygularını anlamalı, denetlemeli ve hedefe ulaşmaya kadar motivasyonunu kaybetmemeli ve bu doğrultuda karşısına çıkan engellere karşı mücadeleci olmalı, başkalarını anlamaya çalışmalı ve onlarla iyi ilişkiler kurma eğiliminde olmalı ve aynı zamanda empati yeteneğini de etkin biçimde uygulamalıdır. Dolayısıyla duygusal zekâ, kişinin başkaları ile iyi ilişkiler kurması ve duygusal zekâsını etkili şekilde kullanması onun hem sosyal hayatta hem de iş hayatında başarılı olmasını sağlayacaktır (Öztekin, 2006: 17). Duygusal zekâyâ sahip kişiler, diğer kişilere karşı empati ve şefkat duygularıyla yaklaşım sergileyerek iyi ilişkiler kurabilmekte, sosyal becerilerini geliştirmekte, davranışlarına yön verebilmekte ve duygusal farkındalıklarını kullanabilmektedirler (Yelkikalan, 2006: 44).

Duygusal zekâ, iki farklı şekilde ele alınmaktadır. İlki kişisel yetkinlikler boyutu olan bireyin kendi içselini anlayarak yönetmesi şeklinde ifade edilmektedir. İkincisi ise toplumsal yetkinlikler boyutudur burada birey, başkalarının duygularını anlayarak yönetmeye çalışmaktadır. Duygusal zekâ insanı, bireysel ve toplumsal olarak etkin kılmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan birey, kendi içerisinde duygularla ve düşüncelerle mücadele edebilmekte aynı zamanda motivasyonu, yaratıcılığı ve üretkenliği yüksektir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, toplumda insanlar üzerindeki etkilerini anlayabilmekte ve bu doğrultuda başkalarının duygularını ne şekilde yönetebileceğini ve onların duygusal tepkileri ile nasıl mücadele edebileceğini iyi bilmektedir. Aynı zamanda, başkaları üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır. Onların güven ve değer vererek çalışma performanslarını yükseltmektedir (Barutçugil, 2004: 284).

Duygu Yönetimi

Duygu, hislerde ve zihinsel tutumda bedensel değişimler ve açıklayıcı davranışlarla beraber meydana gelen bir hareket şeklinde ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004: 73).

Duygularla baş etmede üç seçenek ileri sürülmektedir. İlki, duyguları bastırmaya veya görmezden gelmeye çalışmaktır. Ancak bu durumda geç de olsa patlama yaşanabilmektedir. İkincisi ise olaylara ilişkin çözüm aramayı değil duygularımızdan zevk almayı ve onlarla barışık bir şekilde yaşamayı tercih ederiz. Üçüncü ve son olarak ise duygularla cesaretli bir şekilde yüzleşerek onları kabullenmektir (Barutçugil, 2004: 84).

Duyguların yönetimi, kişileri sıkıntıya düşüren duygularla baş edebilmeyi kolaylaştırmakta ve bu kapsamda kişilere belirli beceriler kazandırmaktadır. Duyguların yönetim süreci, kişinin kendini tanıması ve duygularının farkında olması durumudur. Kendi duygularının farkında olan kişiler başkalarının duygularını daha iyi anlayabilmekte ve onlarla kolaylıkla empati kurabilmektedirler. Bu doğrultuda çalışanın işyerinde, evde ve okulda çalışma arkadaşlarının ya da müşterilerin duygularını anlayabilmek için kendi içsel duygularını anlaması ve tanıması gerekmektedir. Dolayısıyla işyerinde ve günlük yaşamda başarılı olabilmek için kişinin kendi duygularını anlaması, farkına varması ve yönetmesi gerekmektedir (Kervancı, 2008).

2.1.7. Turizm Sektöründe Duygusal Emek

Hizmet sektörünün gelişim göstermesiyle birlikte rekabetin artması müşterileri işletme açısından daha önemli hale getirmiştir. İşletme içerisinde hizmet sunumu esnasında çalışanlar müşterilerle yakın iletişim ve etkileşim halindedirler. Dolayısıyla, çalışanların sunmuş oldukları hizmet kapsamına duygusal emeklerini dahil etmelerine yönelik beklentiler artmaktadır. Özellikle, interaktif hizmet bölümlerinde duygusal emek oldukça önemlidir (Güngör, 2009: 168). Örgütsel kültürü meydana getirme ve güçlendirmeye yönelik girişimler genellikle işyerinde çalışanların sergilediği duyguları kapsamaktadır. Dolayısıyla, kurumsal kültür sadece çalışanların yaptıkları işi değil aynı zamanda çalışanların hislerini kontrol etme amacıyla yaptıkları girişimlerdir (Boyd, 2002: 154).

Hizmet sektöründe duygusal emek davranışının gösterimi oldukça önemlidir. Örneğin, hastanede çalışan bir hemşire durumu kötü olan hastanın yanında gerçekte hissetmiş olduğu duygular olumlu yönde olmasına rağmen, duygusal emek davranışını sergilerken gerçekte hissetmiş olduğu duyguları bastırmak ya da gizlemek durumunda kalmaktadır. Benzer şekilde, bir otel işletmesinin ön büro departmanında faaliyet gösteren çalışan, çalışma anında olumsuz duygular hissediyor olsa da müşteriye sergileyeceği

duygusal emek tam tersi olumlu duygular şeklinde olmaktadır, yani bu doğrultuda gerçekte hissetmiş olduğu duyguları bastırmaktadır. Turizm sektörü, müşteri istek ve beklentilerinin en üst seviyede yerine getirildiği konaklama, yiyecek-içecek, eğlence alanlarına dahil ederek, diğer sektörlere nazaran müşteri memnuniyeti açısından oldukça önem arz etmektedir. Turizm sektörü teknolojinin gelişimi ile müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilme doğrultusunda her türlü konforu sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmeler rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini korumak için hizmet kalitesini ön planda tutmaktadırlar. Bu kapsamda, işletme içerisinde faaliyet gösteren çalışanların sergilemiş olduğu duygusal emek davranışı oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışanlar, yaptıkları işe yalnızca fiziksel olarak değil duygusal olarak da emek göstermektedirler. Özellikle, otelcilik sektöründe müşterilerle yüz yüze iletişimin yoğun olması çalışanların göstermiş olduğu davranışlar ile sunulan hizmetin kalitesini paralel olarak ilerlediği görülmektedir (Temel, 2018: 12-13). Turizm sektörünün çalışanları müşterilerine karşı fikişsel, fiziksel ve duygusal çabayı yerine getirmeleri gerekmektedir (Sohn ve Lee, 2012: 117). Hizmet sektöründe duygu yönetimi (örn: korku ya da öfke yerine mutluluk ve duygudaşlık sergilemek) müşteri sadakatini devam ettirmek işletme açısından oldukça önemli bir husustur (Okabe, 2017: 152).

Duygusal emek, hizmet sektöründe yaygın biçimde görülmektedir ve müşteri ile yüz yüze iletişim halinde olan çalışanlar açısından yaygın olarak sergilenmektedir. Duygusal emek gösteriminde sunulan hizmetin türü de oldukça önemlidir. Örneğin, cenaze işlemleri üzerine hizmet veren bir işletmede çalışan bir kişi, cenaze işlemlerinin gerçekleştiği sırada olumlu duygular hissediyor olsa da cenaze yakını ile iletişim kurarken duygularını saklamak veya bastırmak zorunda kalmaktadır. Bu durumun tersi olarak, bir barmen çalışırken ruh hali negatif olsa da müşteriye karşı güler yüzlü ve samimi davranışlar sergilemek durumundadır. Turizm işletmeleri, konaklama, yiyecek-içecek, halkla ilişkiler, sağlık hizmetleri bölümleri gibi müşteri memnuniyetinin en önemli olduğu sektörlerden biri olma özelliği taşımaktadır. Bu doğrultuda, tatil için otele giden bir müşteri tatili esnasında kendisini yormayacak, üzmecek ve sorun çıkartmayacak şekilde geçirmek ister. Teknoloji ve altyapı hizmetlerinin giderek artış göstermesiyle otel işletmelerinde çalışanların rahat etmesi için çeşitli hizmetler sunulmaktadır. Dolayısıyla, müşteriler fiziksel konforla birlikte hizmet kalitesinin de iyi düzeyde olmasını talep etmektedir. Turizm sektörü, emek yoğun bir sektördür ve bu nedenle yoğun rekabet ortamında avantaj sağlamada yardımcı olacak, verilen hizmetin kalitesidir. Bu doğrultuda, söz konusu hizmeti sunan çalışanın işletme

hedefleri kapsamında davranış sergilemesi gerekmektedir. İşletmeler amaçlarını daha anlaşılır kılmak ve çalışanların amaçlar doğrultusunda hareket etmesi için birtakım kurallar ortaya koymaktadır. Ön büroda çalışan bir otel personeli telefon çaldığında en geç üçüncüde telefonu açması veya müşterinin davranışı ne olursa olsun müşteriye karşı kibar davranması örnek olarak verilebilir. Duygusal emek, tam olarak bu noktada ortaya çıkmaktadır (Pala Morkoç, 2014: 35-36).

2.2. İşte Var Olamama

Zamanlarının büyük bir bölümünü ev ile iş arasında geçiren bireyler sahip olduğu farklı rolleri aynı anda sergilemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla bu durum, bireyler üzerinde ruhsal ve fiziksel açıdan strese neden olabilmektedir. Bu davranış düzleminde, birey aynı anda anne, baba, işletme içinde bir çalışan (meslektaş, ast ve üst), komşu, evlat vs. rolleri yerine getirmektedir. Bu bağlamda, işyerinde ve aile yaşamı arasında uyum olması bireyin mutlu olmasını sağlayacaktır. Ancak, daima bu uyumu sağlayabilmek mümkün olmayabilir. Dolayısıyla, işyeri ve aile yaşantısı arasında çıkan sorunlar birey üzerinde psikolojik ve ardından fizyolojik sorunlara neden olabilmektedir. Bu durum, presenteeism (işte var olamama) olarak ortaya çıkmaktadır (Ertürk vd., 2017). İşte var olamama, İngilizcede presenteeism sözcüğüne karşılık gelmektedir. Kavram köken olarak “presence” kelimesinden türemiştir. “Presence” kelimesi, hazır bulunma, var olma, orda bulunma ve görünüm olarak ifade edilmektedir. Kelime, görünüşte veya fiziksel olarak var olma şeklinde tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, presenteeism kelimesi absenteeism kelimesi ile oldukça yakın anlam taşımaktadır. Absenteeism “absence” kelimesinden türemiştir. Absence; yokluk, bulunmama, devamsızlık olarak ifade edilir. Dolayısıyla absenteeism, orda bulunmama ve devamsızlık sorunlarına karşılık gelmektedir. Bu kapsamda, presenteeisme ilişkin türkçe tanımlama çalışmaları devam etmekte ve işte var olamama kavramı bu sorun için kullanılabilir. İşte var olamama, işgörenlerin işyerinde fiziken bulunmaları ancak fiilen bulunmamaları durumu şeklinde belirtilmektedir (Çiftçi, 2010: 155). Bu tanımlamaya benzer olarak, Anık Baysal (2012: 3) işte var olamamayı işgörenlerin iş hayatında fiziksel olarak bulunmaları ancak ruhsal ve psikolojik yönden bulunmamaları şeklinde ifade etmiştir.

İşte var olamama (presenteeism), son zamanlarda işletmelere ciddi şekilde kayıplar yaşatan ve “rahatsız olduğu halde ofiste bulunmak” şeklinde belirtilir. Eskiden, işe devamsızlık (absenteeism) olarak bilinen “çeşitli sebeplerle işe gelmeme” problemlerle baş

etmesi gereken işletmeler artık “presenteeism” sonucu meydana gelen verimlilik düşüşünü engellemeye çalışmaktadırlar (Yalım, 2005: 380).

İşte var olamama işgörenin, işine son verilmesi ya da çeşitli nedenlerle hasta olmasına rağmen işyerinde yer almak istemesidir (Dalkılıç ve Harmancı Seren, 2018: 123). İşgörenin çalışma ortamında yaşanan kişisel ya da işyerine bağlı sorunlardan dolayı kendini işine karşı isteksiz hissetmesi, yorgun ve halsiz hissetmesi ve işine odaklanamaması nedeniyle işteki gereken performansı gösterememesi dolayısıyla işini gerçekleştirememesi durumudur (Bayar, 2016: 4). İşte var olamama, işgörenlerin uzun süre faaliyet göstermesi veya çalışıyormuş gibi görünmesi durumudur. Aynı zamanda, birtakım rahatsızlıklar nedeniyle işyerine giderek düşük performans göstermesi şeklinde de ifade edilebilir (Şahin, 2018: 7).

İş gücü verimliliği bir işletmenin genel iş gücü performansı ve sürdürülebilirlik yönlerinden önemli bir unsur olmaktadır. Kolaylıkla ulaşılabilen verilerle tahmin edilen işe devamsızlık (absenteeism), işteki verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Buna ek olarak, işgörenler işyerinde fiziksel olarak var olsalar da iş performanslarında düşme ve yaptıkları işin kalitesinde azalma yaşayabilmektedirler. Bu durum “işte var olamama” şeklinde tanımlanmaktadır (Koopman vd., 2002: 14). İş yerinde performans, verimlilik ve sağlıkla ilişkili olarak ortaya çıkan ve işletmelerin üzerine yoğunlaşması gereken problemlerin başında gelmektedir (Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, 2019: 24).

Çoğu çalışmaya göre işte var olamama, işgörenin kendini kötü hissetmesine rağmen işyerine giderek ortamın verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi durumudur. Bu doğrultuda, kendini iyi hissetmeyen işgören işyerinde çalışma arkadaşlarının performanslarını olumsuz yönde etkilememesi için işine gitmeyerek evinde istirahat etmesi gerektiğini vurgulamışlardır. İşte var olamama, işine bağlı olmayan çalışan anlamına da gelebilmektedir. Günümüzde, çalışanlar işlerine bağlı olma konusunda sorun yaşayabilmektedirler. Dolayısıyla, işine veya çalıştığı kuruma karşı bağlılık hissetmeyen çalışanlar işyerinde olsalar bile zihinsel olarak işlerine odaklanamamaktadırlar. Mesai saati boyunca yapmış oldukları işle ilgilenmeyerek zihnini başka şeylerle yormakta ve iş süresini bu şekilde doldurmuş olmaktadır (Bayar, 2016). İşte var olamama, çalışacak durumda olmayan işgörenin işini gerektiği gibi yerine getirememesidir. Dolayısıyla bir işgörenin daima işyerinde olması olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Çalışanın kendini işine

veremediği durumlarda işyerinde bulunarak düşük performans göstermesi örgüt açısından uzun dönemli olumsuz sonuçlara neden olabilecektir (Erbaş, 2017: 8).

2.2.1. İşte Var Olamamanın Önemi

İşletmelerin, pazarda diğer işletmeler karşısında daha iyi bir şekilde ürün ve hizmet sunmak, teknolojik bakımdan sektörde öncü konuma gelmek, satış hacmini ve karlılığı devamlı olarak arttırmak, imajlarını güçlendirmek başlıca hedefleri arasındadır (Yumuşak, 2008: 241). Bir işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesi doğrultusunda sunulan hizmetin veya üretilen ürünün kusursuz biçimde gerçekleşmesi kapsamında çalışanın işte göstermiş olduğu performans oldukça önemlidir. İşletmenin sunmuş olduğu hizmet ve ürünün kaliteli seri olması sonuç itibarıyla çalışanların performanslarına bağlıdır. Dolayısıyla çalışanlar içinde yer aldığı işletmeye bağlılık duygusu hissettiği sürece, işletmeler hizmet verebilecek ve böylelikle faaliyetlerine devam edebileceklerdir. Bu kapsamda çalışanların performanslarına yön veren çeşitli sebepler bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri arasında yer alan işte var olamama, çalışanların verim gücünde farklılık yaratmaktadır (Bayar, 2016: 5). İşletme yöneticileri, çalışanların birtakım sağlık ve hastalık sorunları nedeniyle iş başında yokluğun getirdiği verimlilik düşüşünün ve maddi kaybın farkındadırlar. Bu kapsamda, verimlilik kaybını önlemek için yenilikçi yöntemler geliştirilmiştir. Bu doğrultuda uygulanan yöntemlerin sonuçlarına göre, benzer sorunların çalışandan çalışana farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir (Goetzel vd., 2004: 398).

İşletme içerisinde meydana gelen işte var olamama durumu, depresyon ve işe devamsızlığa göre daha çok maddi kayıplara neden olmaktadır. İşte var olamama, depresyon ile birlikte gittikçe daha ciddi sorunlar yaratabilmektedir. Bir araştırmada, depresyon belirtisi gösteren çalışanların işe gelmemesinin vermiş olduğu kayıp işletmede bulunmanın yarattığı kayıptan daha az olduğu sonucuna varılmıştır (Yalım, 2005: 382). İşte var olamama durumu, çalışanın evdeki yaşamıyla işteki yaşamı arasındaki uyumu sağlayamamasından kaynaklanabilir. Bu kapsamda, 2001'de Linda Duxbury ve Chris Higgins'in gerçekleştirilmiş oldukları bir çalışmada iş-yaşam dengesi sorunu yaşayan işgörenlerin yüksek düzeyde "işte var olamama" durumunu yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Aile içi çatışmalar, kişinin sosyal yaşamda zaman ayıramamasından ortaya çıkmakta ve bu durum stres, depresif düşünme ve benzeri durumlarda çalışanların işyerine devamlılığı iş-yaşam dengelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Dalkılıç, 2017: 7).

İşte var olamama, iş hayatında giderek büyük sorunlara neden olan ciddi maliyetler doğurabilmektedir. Esasen, işte var olamama yeni ortaya atılan bir sorun değildir. İşte var olamama kapsamında gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde sorun net olarak belirtilememektedir. Aynı zamanda işte var olamama durumu disiplinler arası bir sorun oluşturmaktadır. Dolayısıyla iktisatçılar, işletmeciler, sağlık sorunları gibi konularda araştırma yapanlar ve sosyal politikacılar tarafından detaylı analiz gerektiren bir alan olma özelliği taşımaktadır. Özellikle, insan kaynakları alanında bu sorun verimliliğin önlenmesi şeklinde ele alınmaktadır. Bu kapsamda verimliliğin düşme sebepleri ile beraber çalışanlar açısından insani boyutunun da değerlendirilmesi ve çözüm yolları aranması gerekir. Bu bağlamda işletmeler ve çalışanlar karşılıklı olarak birbirlerine gereksinim duymaktadırlar. Dolayısıyla, çalışanların sağlıklı olması işletmenin sağlıklı şekilde faaliyet göstermesi ve işletmenin sağlıklı olması ise sağlıklı çalışanlara sahip olduğunu göstermektedir (Çiftçi, 2010).

Son dönemlerde işletmeler, amaçlarını gerçekleştirmek ve sektörde yoğun rekabet ortamında üstünlük sağlamak için çeşitli unsurlardan faydalanmaktadırlar. Bu unsurlar arasında en önemli olanı insan emeğidir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarına sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamaları, işlerini benimsetmeleri, çalışanlarının duygu ve düşüncelerini önemsemeleri ve iletişimi doğru şekilde kurmaları işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Böylelikle çalışanlar duygu ve düşüncelerinin dikkate alındığını gördükçe kendilerini işletmeye daha bağlı hissedeceklerdir. Sonuç olarak, çalışanların motivasyon seviyeleri artacak ve bu da işteki performanslarına olumlu şekilde yansıtacaktır. Dolayısıyla bu durum, işletmenin verimliliğinin artmasına katkı sağlamasına yardımcı olmaktadır. Buna karşın, işte var olamama sorunu yaşayan çalışanlar kendilerini işletme içerisinde değersiz hissederek performanslarında azalma yaşamaktadırlar. Bunun nedeni, çalışanın kendisini sağlıksız hissetmesine rağmen işine devam etmesidir. Yani çalışanın yöneticisiyle iletişimde sorun yaşamaması, izin isteyememesi, yönetimin rapor almayı uygun görmemesi ve kişinin işini kaybetmekten korkması gibi nedenlerle kaynaklanabilmektedir. Dolayısıyla bu sorunu yaşayan çalışanın, işine devam etmesi ve yüksek performans sergilemesini beklemek pek mümkün değildir (Etyemez, 2016). İşletmeler, çalışanların performans düşüklüğünün sebepleriyle beraber onların duygu ve düşüncelerini dikkate almalıdırlar. Bu bağlamda, işletmeler ile çalışanlar birbirlerine gereksinim hissetmektedirler. İşletmeler verimlilik kaybını sadece maddi sonuçlarla ilişkilendirmeyerek sosyal ve psikolojik

boyutları da değerlendirme kapsamına dahil etmelidirler. Buna ilişkin olarak, çalışanlar işletme içerisinde yalnızca maddi açıdan kazanım elde etmek değil aynı zamanda sosyal ve psikolojik açılardan da kazanım elde etmek istemektedirler. Hatta, sosyal ve psikolojik amaçlar maddi amaçlardan daha baskın olabilmektedir (Anık Baysal, 2012).

2.2.2. İşte Var Olamama Türleri

İşte var olamama, bireysel ve örgütsel birçok faktörden etkilenebilmektedir. Bu doğrultuda, çalışandan çalışana farklılık göstermektedir (Akdemir, 2014:11). Cooper (2011) bir çalışmasında, işte var olamamayı dört farklı gruba ayırmıştır.

- **Tam Anlamıyla Çalışanlar İçin İşte Var Olamama:** Bu kişiler sağlıklıdırlar ve nadiren rapor almaktadırlar. Aynı zamanda, işletmeye ya da organizasyona tam olarak katılım sağlayan, motive olan ve katkıda bulunan kişilerdir.
- **Hastalık Kaynaklı İşte Var Olamama:** Bu kişiler sağlıksız ya da hasta olsalar da işlerine devam etmektedirler. İşi kaybetme korkularından dolayı kendilerini kötü hissetmelerine rağmen işte bulunmaktadırlar. Bu doğrultuda, çok az derecede işe katkı sağlamaktadırlar.
- **İş Tatminsizliği Yaşayanlar İçin İşte Var Olamama:** Bu kişiler sağlıklı olmalarına rağmen işten memnuniyet duymayan kişilerdir. Ancak, ortalama kişilerden daha çok devamsızlık yapmaktadırlar. Çalışmaları onlara direkt olarak zarar vermemiş olabilir fakat kişilikler/yetenlikler, iş ya da rol gereksinimleri arasında uyum olmadığı ya da kötü bir biçimde yönetildiğinden işlerine daha az bağlılık hissi duyarlar ve daha az katılım sağlarlar.
- **Kronik Sağlık Sorunu ya da Stresli Olanlar İçin İşte Var Olamama:** Bu tür kişiler, ciddi kronik sağlık problemi yaşayanlardır. Bununla birlikte, işin gerçekten kendilerine zarar verdiği durumlarda meydana gelmektedir (Cooper, 2011).

Quazi (2013: 9) işte var olamamayı hastalık kaynaklı ve hastalık kaynaklı olmayan şekilde ikiye ayırmıştır. İlki, çalışanların zihinsel/fiziksel olarak hasta olmalarına rağmen işe gitmeleri ve üretkenliği azaltmaları durumudur. İkincisi ise, çalışanların hastalıkla ilgili olmayan yaşam koşulları (örneğin; kişisel mali zorluklar, stres, işyerindeki baskı, yasal veya ailevi sorunlar) ile birlikte işe devam etmeleri ve kapasitenin altında performans sergilemeleri durumudur. Hastalık dışı çalışanlar işyerinde fazla vakit harcamaktadırlar. Bu

kapsamda hastalık kaynaklı ve hastalık kaynaklı olmayan işte var olamama şeklinde ayırım gerçekleştirilmiştir.

- 1- **Hastalık Kaynaklı İşte Var Olamama:** İşteki verimliliği düşüren, sağlık veya fiziksel/ruhsal olarak rahatsızlık duyulmasına rağmen çalışanların işlerine devamlılık göstermesi durumudur. Yapılan araştırmalarda, hastalık kaynaklı işte var olamamanın çalışanlar arasında en çok görülen işte var olamama nedeni olduğu belirlenmiştir. Bu şekilde davranış sergileyen çalışanlar, iş-yaşam kalitesi, çalışan sağlığını ve çıktıları olumsuz etkilemektedir. İşe devamsızlığın aksine, çalışanlarda hastalık kaynaklı işte var olamama her zaman fark edilemez. Yapılan araştırmalara göre; alerji, nezle, astım, diyabet, hipertansiyon, artrit, sırt, boyun ve omurga problemleri, migren, baş ağrısı işte var olamamayı etkileyen en önemli sağlık sorunları arasındadır. Ancak, bu çalışmalar batı toplumlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla tam olarak gerçeği yansıtamamaktadır (Akdemir, 2014: 12-13).

İşte var olamama, bir çalışanın sağlık sorunları nedeniyle işyerindeki verimliliğinin azalması durumudur. Bu sağlık sorunları; yaygın ve kronik soğuk algınlığı, diyabet, artrit veya hassas bağırsak sendromu gibi ciddi rahatsızlıklar, sağlık davranışları, riskleri, akut ve küçük sağlık problemlerinin yanında iş tatmini, işyerindeki ortam ve kültür, iş eğitimi ve diğer özellikleri, işçi morali, iş tasarımı, kişisel motivasyon verimliliğe etki etmektedir (Brooks vd., 2010: 1056). Hasta olan çalışanların işe gitmeleri durumunda hastalığı diğer çalışanlara da bulaştırma riski artmaktadır. Dolayısıyla bu durum, verimsizliği olumsuz yönde etkilemektedir (Medibank, 2011: 6). Bu kapsamda yapılan bir çalışmada, katılımcılar hastalık kaynaklı işte var olamamanın güçlü belirleyicisi olarak kişisel mali durumu, personel devrindeki zorluklar, zaman baskısı şeklinde belirtmişlerdir (Johansen, 2012: 90).

- 2- **Hastalık Kaynaklı Olmayan İşte Var Olamama:** İş yeri dışında yaşanan kişisel problemlerdir ve bunlar işteki verimliliğe etki etmektedir. Bunlar ailevi baskılar, maddi sorunlar, evlilik şeklindedir (Milano, 2005: 32). Hastalık kaynaklı olmayan işte var olamamada çalışanlar çalışma saatlerinde kişisel problemlerini düşünerek geçirmektedirler. Örneğin Castle (2008), çalışanların kişisel problemlerini çözmek için haftada yaklaşık olarak iki buçuk- beş saat harcadıklarını ortaya koymuştur. Bu kapsamda, hastalık kaynaklı olmayan işte var olamama nedenleri aşağıda yer

almaktadır. Garman ve diğ erleri (1996), 19 olası etkiyi belirlemiş ve birkaç ı aşağ ıda verilmiştir. Bunlar; absenteeism, uzun molalar, işe odaklanamamak, iş arkadaşlarıyla finansal stres üzerine genişletilmiş tartişmalar ve muişteri kaybı şeklinde dir (Quazi, 2013: 19-20):

- **Absenteeim:** Planlanmamıř devamsızlıklar, iřveren aćısından yedek iřçi alma ya da fazla mesai ödeme řeklinde ek giderlere yol aćmaktadır. Bu řekilde planlanmamıř devamsızlık, yoneticisi ićin yedek iřçi bulma konusunda zaman gerektirmektedir. Bu durum, pahalıya mal olmaktadır. Bununla birlikte kurum, istihdam ajansına ucret odemek zorunda kalmaktadır.
- **Uzun Molalar:** Hasta kişinin goremvini gerektiği gibi yerine getirememesi sebebiyle verimliliğin azalmasına neden olmaktadır.
- **İře Odaklanamamak:** Muiřteri memnuniyeti uzerinde oldukća etkili olduđundan hem girdi hem de çıktı miktarı iřletme ićin onem tařımaktadır. Bu kapsamda, gelir ve kârlılıđın onemi organizasyon ićin hayati onem tařımaktadır.
- **İř Arkadařlarıyla Finansal Stres Uzerine Geniřletilmiř Tartıřmalar:** Bu tur davranıřların etkisi uzun molalara benzerlik gostermektedir. Bu durumlar, iřletmenin verimliliđi ićin onemli olan deđerli zamanın kaybına yol aćmaktadır.
- **Muiřteri Kaybı:** Mali aćıdan kendini baskı altında hisseden çalışanlar, kaliteli çıktı elde edemeyebilir. Dolayısıyla bu durum, muişteriye olumsuz şekilde yansımaktadır. Bu bağlamda, serekli olarak duşuk kalitede u-run ve hizmet sunumu muişteri kaybına yol aćacaktır.

2.2.3. İşte Var Olamamanın Tarihsel Gelişimi

Presenteeism teriminin, ilk kez Oxford İngilizce Sözlüğü'nde gećtiđini Amerikan yazar Mark Twain 1892'de 'The American Claimat' adlı kitabında değinmiştir. Kavram 1970'lerde devamsızlığın tam anlamıyla karşıtı ya da mükemmel şekilde katılım gosterme durumu olarak belirtilmiştir (Johns, 2010: 520). Kavram, 1990'larda şikayetlere ve sağlık aćısından olumsuz durumlarda istirahat edilmesi gerekirken, çalışanların işlerine devam ettiğini ifade etmede kullanılmıştır (Aronsson vd., 2000: 503). İşte var olamama ilk olarak, Caryy Cooper tarafından küçülme ve yeniden yapılanmadan kaynaklı olarak aşırı iř yükü ve iř güvensizliği duygularını ifade etmede kullanılmıştır. Cooper'a göre iřte var olamama uzun

saatler boyunca çalışıyormuş gibi görünmek şeklinde belirtilmiştir. Bu kapsamda, çalışanlar hasta veya yaralı olduklarında bile işlerine devam etmektedirler (Lowe, 2002: 1).

İşte var olamama kavramına ilişkin olarak, işe devamsızlığın sosyal ve hukuksal açıdan bazı yaptırımlarının olması, işe devam etmeyen çalışanın çeşitli hukuki haklardan ve sosyal güvenceden yararlanamayacak olması, devamsızlığın maaşı etkileyecek olması, işe geri dönüldüğünde görev değişikliği ihtimali ve özellikle beyaz yakalılarda profesyonel bilginin yerine geçirilemeyecek olması gibi sebeplerden dolayı çalışanların hasta olarak işe devam etmemelerinin yerine hasta olarak işe devam etme olan 'presenteeism' almıştır (Özmen, 2011: 4).

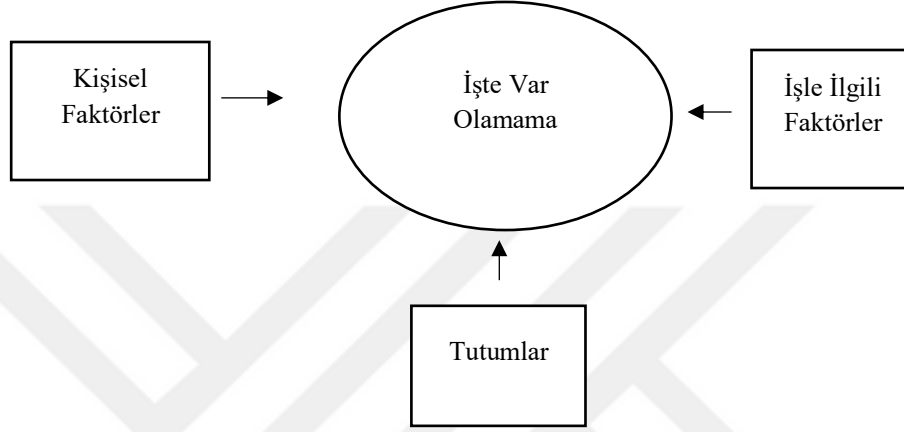
Çoban ve Harman (2012: 157); gerçekleştirmiş oldukları literatür taramasında 28 adet çalışma üzerinden inceleme yapmışlardır. Bu bağlamda, işte var olamama kavramına ilişkin olarak iki genel yaklaşıma ulaşılmıştır. İlki, çalışanların uzun saatler işyerinde mesai yapmaları ya da en azından uzun süre işyerinde yer almalarıdır. İkincisi ise çalışanların işe gitmesine engel olacak hastalık ya da rahatsızlıklarına rağmen işe gitmeleridir. Genel olarak presenteeism, işgörenlerin uzun saatler faaliyet göstermesi veya en azından çalışıyormuş hissi vermeleri durumudur. Aynı zamanda çalışanların işe giderek düşük performans göstermeleri şeklinde de belirtilebilmektedir (Şahin, 2018: 7). İşte var olamama yeni oluşan bir sorun değildir. İşte var olamama sorunu, işyerinde verimliliği düşüren bir problem haline gelmektedir. Genel itibariyle incelenmiş olan çalışmalar ışığında sorunun kaynağı tam olarak ortaya atılmamıştır. Aynı zamanda işte var olamama, disiplinler arası bir sorun olma özelliğinden dolayı pek çok alanda da kullanılmaktadır. Bu kapsamda kavram, daha çok insan kaynakları alanlarında verimliliğin düşmesini engellemek için kullanılmaktadır. Burada verimliliğin düşmesindeki sebepler ile birlikte çalışanların insani boyutlarının da ele alınması gerekmektedir (Çiftçi, 2010).

2.2.4. İşte Var Olamamanın Modelleri

İşte var olamamaya ilişkin olarak dört model aşağıda yer almaktadır. Bunlar; Hansen ve Andersen'in işte var olamama modeli, Baker-McClearn'in işte var olamama modeli, Johns'un işte var olamama modeli ve Quazi'nin ahtapot modeli şeklinde sıralanmıştır.

Hansen ve Andersen'in İşte Var Olamama Modeli

İşte var olamamaya ilişkin literatür incelendiğinde konu kapsamında birkaç modele ulaşılmaktadır. İlk olarak Hansen ve Andersen (2008) çalışanların kendilerini işe verememelerini üç unsurla açıklamaktadırlar. Bunlar; kişisel unsurlar, işle ilgili unsurlar ve tutumlardan oluşmaktadır (Köprülü, 2020: 99).



Şekil 7. Hansen ve Andersen'in İşte Var Olamama Modeli

Kaynak: Hansen ve Andersen, 2008: 957.

İşte var olamama kararını etkileyen dört farklı iş faktörü mevcuttur. Bunlar; zaman baskısı, bir dizi faktör, küçülme/rasyonalizasyon sonuçları şeklindedir. Dolayısıyla kaynakları olmayan çalışanlar, işe tekrar geldikleri zaman gecikmiş bir görevle karşılaşacakları için hastalık izni alma konusunda çekimser olacaktır. Bununla birlikte daha fazla mesai yapanlar hastalığını evde geçirmeleri durumunda kendilerini daha fazla zaman baskısı altında hissedeceklerdir. Dolayısıyla işe geri döndükleri zaman daha fazla iş yüküne sahip olacaklardır. İş üzerinde iş yükü fazla olan çalışanların hastalığa yakalanma riskinin yüksek olduğu bir 'hastalık esnekliği' modeli sunulmuştur.

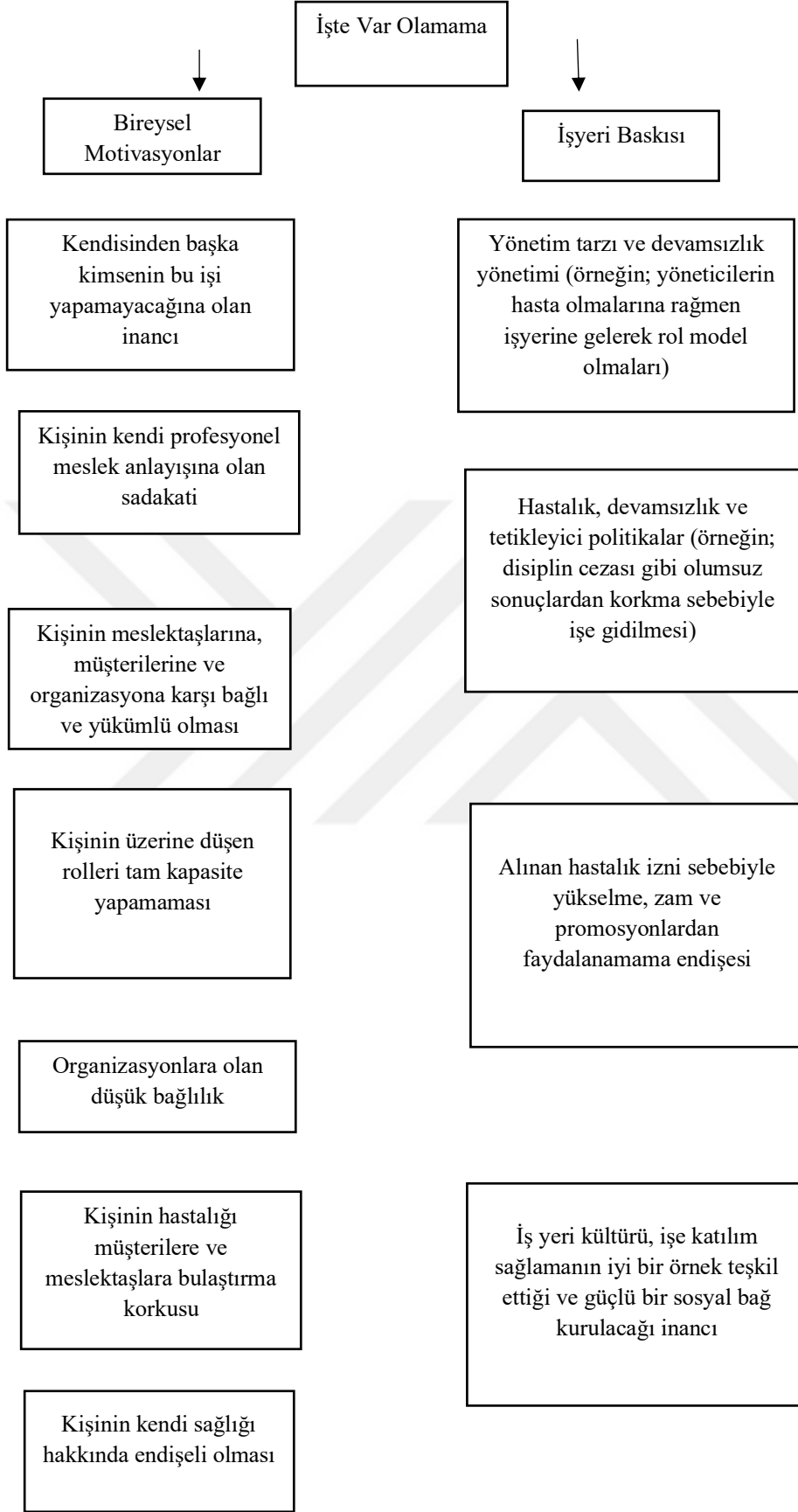
Çalışanın işyerinde hasta olması diğer çalışma arkadaşları tarafından hasta çalışan üzerinde baskı oluşturabilmektedir. Dolayısıyla iş birliği gerektiren durumlarda hasta çalışan işte var olamama sorunu yaşamaktadır. Ayrıca işletmelerin büyüklükleri de işte var olamama üzerinde etki edebilir. Küçük işletmelerde çalışanlar arasında daha fazla bağ vardır. Buna bağlı olarak hastalık iznine ayrılan bir çalışanın yükümlülüklerinin daha az çalışan arasında paylaşılması gerekmektedir. Böylelikle, işletmenin küçük olması yüksek düzeyde işte var olamama sorunu yaratabilmektedir. Son olarak, iş güvensizliği nedeniyle çalışanlar işlerini

kaybetme korkusu yaşadıkları için de hasta oldukları halde işe devamlılık göstermektedirler (Hansen ve Andersen, 2008: 967-958).

İşle ilgili faktörler dışında kişisel faktörler de kendi içerisinde ayrılmaktadır. İlk olarak mali durum; ücretli hastalık izninin ortaya çıkmasından önce, çalışanların çoğunun işte var olamama için daha az mali teşviğe sahip olduğu ve hastalanma oranlarının daha yaygın olduğu görülmektedir. İkincisi aile hayatının işe gitme kararını etkileyip etkilemediğini bulmak için ‘olumsuz bir varlık faktörü’ durumlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanların kendilerini kötü hissetmelerine rağmen evde durmak yerine onları işe gitmeye iten bir sebep olmalıdır. Bu tarz insanlar, genel olarak aile yaşamlarından hoşnut olmamaktadırlar ve rahatsızlıklarına rağmen işe gitme ihtimalleri daha yüksektir. Örneğin, çocuk sayısının çok olması, hasta bir eş, ev hayatını yorucu hale getiren ve işte var olamamaya iten sebepler olarak görülmektedir. Son olarak psikolojik faktörler, işte var olamamayı etkileyen kişilik faktörleri arasında yer almaktadır (Hansen ve Andersen, 2008: 958).

Baker-McCleary'nin İşte Var Olamama Modeli

İşte var olamama, çalışanların verimliliği ve işyeri güvenliği açısından gittikçe daha fazla tehdit oluşturmaktadır. Bu bağlamda, işverenler işte var olamama sorunlarını ele almak konusunda isteksiz olsalar da iş sağlığı ve esnek çalışma konularının gündeme gelmesiyle konunun ciddiyetinin farkına varılmaya başlanmıştır. İşte var olamamanın etkilerini örgütsel baskılar ve kişisel motivasyonlar şeklinde ayırarak bir model ileri sürmüştür (Baker-McCleary vd., 2010: 313- 314).



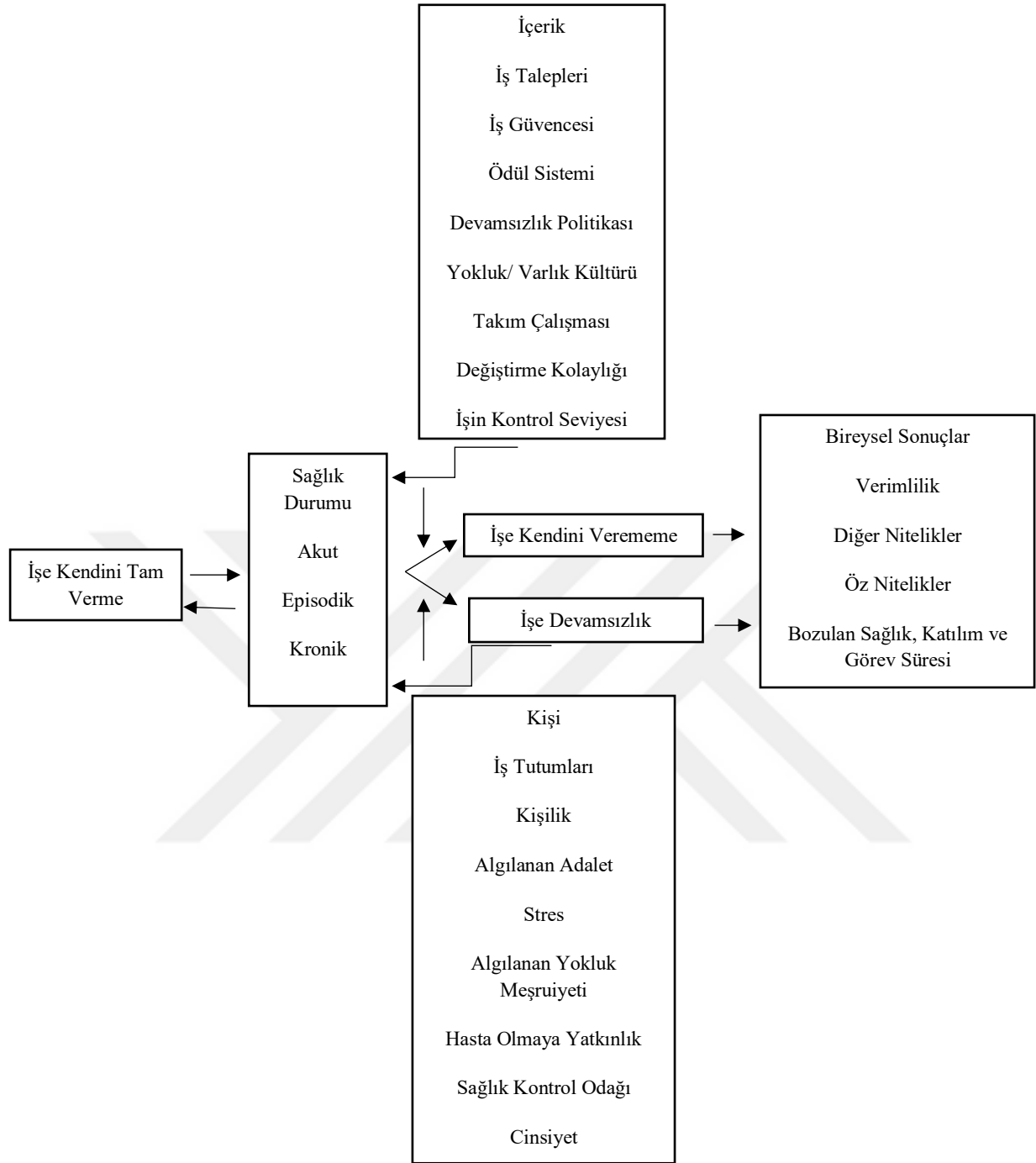
Şekil 8. Baker-McClearn'in İşte Var Olamama Modeli

Kaynak: Baker-McClearn vd., 2010: 313.

Johns'un İşte Var Olamama Modeli

Johns (2010: 532), işte var olamama ve işe devamsızlık arasında etkin bir model ileri sürmüştür. İşte var olamamanın nedenlerini; iş talepleri, iş güvencesi, ödül sistemi, devamsızlık politikası, işe devamsızlık/işte var olamama kültürü, takım çalışması işi değiştirebilme kolaylığı, işin kontrol düzeyi şeklinde belirtmiştir.





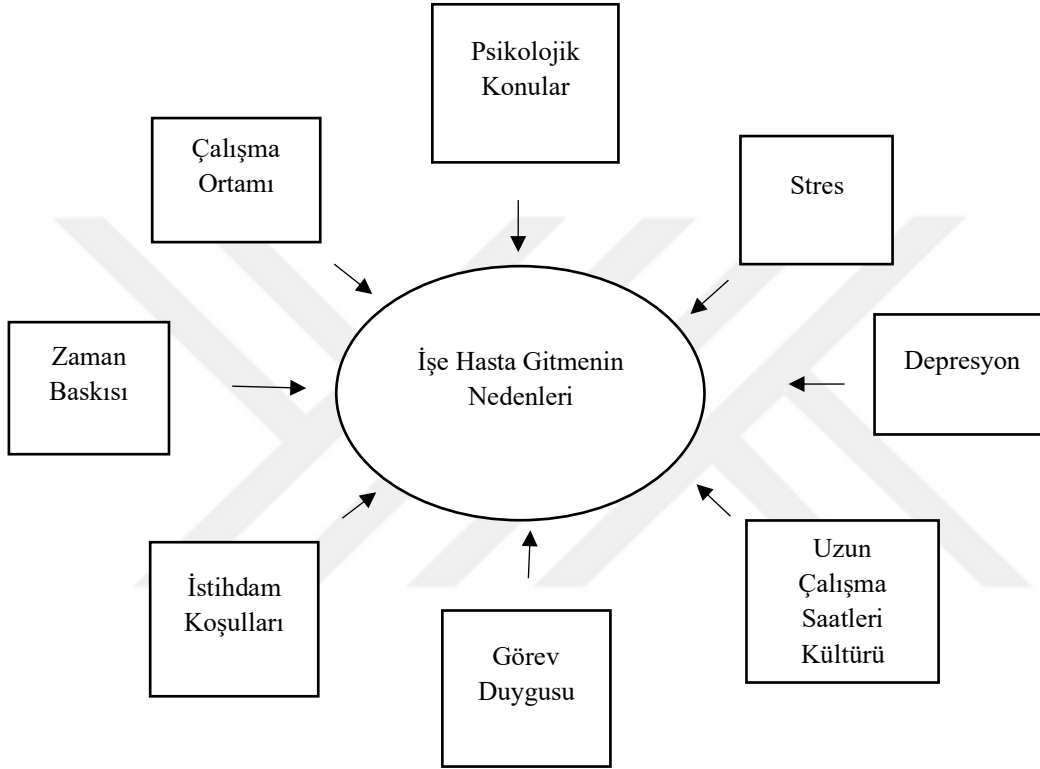
Şekil 9. Johns'un İşte Var Olamama Modeli

Kaynak: Johns, 2010: 532.

Şekil 9'da önerilen model teori kapsamına alınabilecek bazı ana değişkenleri önermek amacıyla. Model, tam olarak üretkenliğin ve işe devamlılığın akut (örneğin: grip), episodik (örneğin: migren) ya da kronik (örneğin: diyabet başlangıcı) gibi sağlık problemleri ile azaldığını iddia etmektedir. Bir noktaya kadar sağlık olayı devamsızlığının ya da presenteeism'in meydana gelip gelmeyeceğini belirlemektedir. Buna ilişkin olarak

şiddetli mide rahatsızlığı devamsızlığa neden olacak olası bir durumken diyabetin erken teşhisi de işyerinde var olmayı etkileyecek olası bir durumdur. Benzer bir örnekte ise boğaz ağrısından şikayetçi olan bir şarkıcı devamsızlık yapmaya yatkınken bu durum piyanisti işte var olamamaya teşvik edecektir (Johns, 2010: 537).

Quazi'nin Ahtapot Modeli



Şekil 10. Quazi'nin Ahtapot Modeli

Kaynak: Quazi, 2013: 46.

İşletmelerde işte var olamama çeşitli faktörlerden meydana gelmektedir. Yukarıdaki şekilde, bir çalışanın işyerindeki hastalığa ilişkin kararını etkileyen çeşitli faktörler yer almaktadır. İşgörenin, iş arkadaşlarının baskısı ile birlikte kendini kötü hissetmesine rağmen işyerinde bulunması için daha fazla çaba sarf etmesi gerekmektedir. İşgörenler işe devamsızlık durumunda, iş arkadaşlarının kendi işlerini de devr alacağından ve iş arkadaşlarının üzerine ek iş yükü bineceği konusunda endişe duymaktadırlar. Bu nedenle, kendilerini kötü hissetmelerine rağmen işe devam etmektedirler. Diğer bir etken ise iş ortamında işe devamsızlık yapıldığı durumlarda kişinin iş arkadaşları tarafından (hasta) işgörenin kendine yönelik olumsuz düşünce ve tutumların sergilenmesidir (Quazi, 2013: 45-46).

2.2.5. İşte Var Olamama Nedenleri

İşte var olamamanın oluşmasını sadece tek bir nedene bağlamamak gerekir. İşte var olamamayı çalışanlardan kaynaklanan nedenler ve örgütlerden kaynaklanan nedenler tetiklemektedir. Bu bağlamda, işte var olamamanın meydana gelme nedenleri işin gereğinden, iş ortamından, kişilik faktörlerinden ve çevresel faktörlerden olacak şekilde dörde ayrılmaktadır (Anık Baysal, 2012: 7).

İşin Gereğinden Kaynaklanan Nedenler

İşin gereğinden kaynaklanan nedenler aşağıda sıralanmıştır. Bunlar; fazla çalışma ve aşırı iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği, inisiyatif ve yönlendirme şeklindedir.

Fazla Çalışma ve Aşırı İş Yükü: 4857 sayılı İş Kanunu'nda fazla çalışma, haftalık 45 saati geçen çalışmalardır (Baybora, 2004: 72). Fazla çalışma, işgörenler üzerinde etkili bir baskı aracı niteliğindedir. Dolayısıyla işgörenlerin fazla çalışması özel hayatlarından fedakârlık ederek aile ilişkilerinde ve sosyal yaşamlarında sorunlar yaşamalarına neden olabilmektedir. Çalışanların normal çalışma saatlerinden fazla çalışması yakınlarına daha az zaman ayırmalarına yol açmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar sosyal aktivitelerinde de düşüş yaşayabilmektedir. Böylelikle bu durum işgören üzerinde strese neden olabilmektedir. Bu durumda işgörenlerden olumlu çıktılar beklenmesi güçtür. İşverenler başlangıçta fazla mesai ile beraber işlerin aksamadan devam etmesini olumlu algılamaktadırlar. Ancak, fazla mesai sonucunda ödenen ek ücretin maliyeti ve çok çalışma ile yaşanan performans düşüklüğü sebebiyle yapılan işin verimli olması beklenemez. Kısa dönemde işletmelerde, bu yöntem işverenler için kısa dönemli sorunların çözümünde uygun görülebilir ancak uzun dönemde çalışanlar üzerinde ruhsal rahatsızlıklara neden olmakla birlikte performans düşüklüğüne de yol açabilmektedir. Dolayısıyla fazla mesai çalışanlarda işte var olamama sorununa yol açmaktadır. İş yaşamında çalışanların verimliliğini olumsuz olarak etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri iş yüküdür. Aşırı iş yükü, çalışanlara belirli bir zaman diliminde yapabileceklerinin üzerinde sorumluluğun verilmesidir. İşletmeler, maliyetleri azaltabilmek için çalışan sayısını arttırmaktansa mevcut çalışanlara ek sorumluluk yüklemektedir. Dolayısıyla bu durum çalışanlar üzerinde aşırı iş yüküne sebep olarak onların bedensel ve ruhsal sağlıklarını tehdit etmektedir (Koçoğlu, 2007).

Çalışanların fazla mesai ile çalışması çalışanlarda yaralanma, yorgunluk, stres, diyabet, kanser ve kalp gibi rahatsızlıklara yol açma olasılığını arttırmaktadır. Aşırı iş yükünün neden olduğu stres, yorgunluk ve sağlık sorunları çalışanların verimimin düşmesine ve işle ilgili kararlarında hata yapmalarına neden olabilmektedir (Dembe, 2009). Uzun çalışma saatleri çalışanların stres düzeylerini arttırmakta ve sağlıklarını olumsuz etkilemektedir. Kısa dönemde kazalara neden olmaktadır (Savery ve Luks, 2000). Aynı zamanda çalışma saatleri, vücudun biyolojik ritmine ters düşebilmekte ve bu durum dikkat eksikliği ve performans düşüklüğüne neden olabilmektedir. Dolayısıyla uzun çalışma saatleri ile vardiyalı çalışanlar özellikle gece mesaisi yapanlar işte var olamama sorununa daha çok yatkındırlar (Çiftçi, 2010).

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Rol davranışları, belirli bir sosyal mevki ya da statüye sahip kişilerden yerine getirilmesi beklenen davranışlar şeklinde belirtilmektedir. İşletmeler genel olarak düzenli roller ağı şeklinde örgütlenmişlerdir. Sayıca fazla statüye bağlı rol davranışlarının sergilendiği işletmelerde rollerin davranış düzlemi ile uyum içerisinde gelişmesi örgütsel etkinlik açısından önem arz etmektedir. Rol çatışması, “aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, rol gereklerinden birisine diğerlerine oranla daha fazla uyması” şeklinde ifade edilebilir. Yani, “roller arası ilişki çatışması” da denebilir (Şimşek vd., 2001: 21-22).

Kişi iş hayatına adım attıktan sonra, yaşamında öncelikli olarak ekonomik bir gelir düzeyinin istikrara kavuşmasını istemektedir. Dolayısıyla iş yaşamında belirsizlik yerine güvence olmasını tercih etmektedir. Kişi, iş ortamında meydana gelecek belirsizliği önemli bir problem olarak görmektedir. Belirsizlik, iş ortamından ve iş güvencesinden kaynaklanarak meydana gelebilir (Keser, 2011). İşletme içerisinde ve dışında yer alan yöneticiler ve çalışanlar statüleri gereğince kendilerinden beklenen rollere ilişkin gerekli bilgiye sahip olmadıklarında rol belirsizliği yaşamaktadırlar. Rol belirsizliğine maruz kalan kişi yetki ve sorumluluklarını tam olarak algılayamaz. Dolayısıyla yetki ve sorumlulukları yerine getirmede yetersiz kalabilmektedirler (Gökçe ve Şahin, 2003).

İnisiyatif ve Görevlendirme: İnisiyatif kavramı, işgörenlerin rol gerekliliklerinden ileri sorumluluklar alarak kendi kişisel performanslarını ve örgüt etkinliğini arttırmaya yardımcı olan bir kavramdır. Kişinin kendi oluşturduğu hedeflerin örgüt hedefleri ile uyumlu olması da önemlidir (Akın, 2014: 127). Görevlendirme ise yetki ve sorumluluğu, işi

tamamlama için gerekli olanları yapabilmeleri adına başkalarına vermektir (Clayton, 2000: 118).

İşgörenlerin inisiyatiflerini kullanması yeni fikirle ortaya çıkaracaktır. İşgörenler arasında sağlanan beyin fırtınası işletme için en uygun ve doğru kararların alınabilmesini mümkün kılacaktır. Bir işi gerçekleştiren kişi, o iş hakkında tüm donanıma sahip olmalıdır. Dolayısıyla, işgörelere inisiyatif kullanamadıkları veya sorumluluk ve görevleri hakkında bilgi sahibi olmadıklarında meydana gelen belirsizlik işleri yerine getirememesi hissi ilk olarak ruh sağlıklarının bozulmasına ve devamında beden sağlıklarının bozulmasına yol açacaktır. Sonuç itibariyle bu durum işte var olamamaya neden olacaktır (Koçoğlu, 2007).

İş Ortamından Kaynaklanan Nedenler

İş ortamından kaynaklanan belirsizlik bireyin iş yaşamında karşılaştığı sorunlardan biridir. Çalışanların işyerinde güven istemesinin yanında davranış kalıpları ve örgütsel işleyiş açısından da istikrar talep edeceklerdir. Bu kapsamda çalışma ortamında ani kararların alınması, çalışanlara yönetim tarafından her an farklı işlerin yüklenmesi, çalışma saatlerinin düzenli olmaması, gereksiz iş yükünün verilmesi gibi biçimsel olmayan çalışma koşulları kişide stres yaratacaktır. Dolayısıyla ne ile karşılaşacaklarını tam olarak bilmeyen çalışan kendisini işine ait hissetmeyebilir. Bu durum, küçük ve orta ölçekli işletmelerde veya aile işletmelerinde, profesyonelleşmemiş işletmelerde görülen, biçimsel olmayan işletmecilik anlayışı çalışanlar üzerinde belirsizlik algısını güçlendirerek onları işlerinden uzaklaştırmaktadır. Bu tarz işletmelerde anlık kararlar alınarak uygulamaya koyulabilir ve bu durum da çalışanların işlerine yabancılaşmasına sebebiyet verebilmektedir. Aynı zamanda yönetici konumunda yer alan çalışanlar, her an başka bir statüye geçme kaygısı yaşayabilmektedirler. Dolayısıyla bu tarz durumlar çalışanlarda tatminsizliğe neden olabilecektir (Keser, 2011).

Fiziksel ve Psikolojik Taciz (Mobbing): Kişinin iş yaşamında karşılaştığı sorunlardan biri de yıldırma savaşıdır. Mobbing, “hedeflenen kişiye karşı haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel taciz, duygusal taciz veya duygusal terör uygulayarak kişiyi işyerinden dışlamak için yapılan eylemler” şeklinde belirtilmiştir (Keser, 2011: 150).

Son zamanlarda mobbing cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeden hemen hemen bütün kültürlerde ve bütün işyerlerinde meydana gelen bir olgudur. Bu bağlamda, mobbinge maruz

kalma durumu herkes için risk teşkil etmektedir. Mobbing süreci, farklı işyerinde farklı gelişse de genel olarak süreç benzer şekilde ilerlemektedir. Bu durumda, mağdur kişinin sorumlulukları onun haberi olmadan bir başkasına devredilmektedir. Ayrıca, kişinin işine devamsızlık yaptığına, işine geç geldiğine ya da görevini tam anlamıyla yerine getirmediğine yönelik uyarı mektupları yazılmaktadır. Devamında kişiyle iletişim kesilmekte ve iletilmesi gereken bilgiler iletilmemektedir. Kişi eleştirilere maruz kalarak kınanmaktadır. Dolayısıyla kişi, söz konusu durumdan olumsuz etkilenerek işe devamsızlık yapacaktır. Kişi işine devam etmeye başladığında ise işin düzeni tam anlamıyla değişmiş olacaktır (Tınaz, 2006).

Mobbinge maruz kalan kişide birtakım hastalık belirtileri meydana gelmektedir. Kişide strese bağlı olarak psikomatik semptomlar meydana gelmektedir. Kişi bazı durumlarda ciddi depresyon yaşamakta hatta intihara teşebbüs edebilmektedir (Tınaz, 2006: 94-95). İşgörenin, işyerinde herhangi bir psikolojik veya fiziksel tacize uğraması kişinin mutsuz olmasına, kendisini işine ait hissedememesine ve işe gitmek istememesine yol açacaktır. Dolayısıyla bu duruma maruz kalan işgörenin verimliliği azalarak işte var olamama sorunu yaşamasına neden olacaktır (Anık Baysal, 2012).

İş Tatmini: İş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin birlikte çalışmaktan keyif aldığı çalışma arkadaşları ile birlikte bir eser meydana getirmenin verdiği mutluluk” olarak ifade edilmektedir. İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir (Şimşek vd., 2001: 136).

Kişiler aldıkları eğitime ve kişilik özelliklerine uygun işlerde çalışmak istemektedirler. Kişinin yapmış olduğu iş ile aldığı eğitim arasında bir ilişki yoksa kişinin yaptığı işten keyif alması beklenemez. Dolayısıyla kişinin birtakım sebeplerden dolayı eğitim seviyesinden daha düşük bir işte çalışması iş tatminsizliğine yol açacaktır. Ayrıca, kişilerin işteki tatmini, işyerindeki ortam ve çalışma arkadaşları ile yakından ilişkilidir. Örneğin, olumsuz ortam koşullarında çalışan bir kişinin bir süre sonra bedensel sağlığı olumsuz etkilenerek işten tatmin olmayacaktır. Buna ek olarak, iş arkadaşlarıyla iletişim ve uyum problemi yaşayan bir çalışanın ruh sağlığı da olumsuz etkilenerek işyerinde tatminsizliğine yol açacaktır. Bu durumda iş tatminsizliği, çalışanların bedensel ve ruhsal sağlığını etkileyerek işte var olamama sorununa yol açmaktadır (Anık Baysal, 2012).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, işletmenin çalışma biçimi, ücret ve maaş yönetimi biçimi ve işgörenlerine yönelik tavırları gibi pek çok olguyu içermektedir. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce yapısı ve ahlaki anlayışının birlikte var olmasına yardımcı olan sistem ile yakından ilişkilidir. Makro açıdan değerlendirildiğinde, işletme ya da örgüt kültürü bir alt kültür şeklinde belirtilebilmektedir. Aynı zamanda çevresinde tanınması; değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve seviyelerini de yansıtmaktadır (Şimşek vd., 2001).

Örgütler, farklı kültürlere sahip kişilerden meydana gelmektedir. Bu kişileri görev veya mesleki amaçlar bir araya getirmiştir. Bunlar kendi içerisinde ortak inanç ve değerlere sahip olmakla birlikte diğer gruplardan da ayrılmaktadırlar. Dolayısıyla örgüt içerisinde de farklı değer, inanç, tutum ve düşünce yapısının bir arada olması örgüt kültürünü meydana getirmektedir. Örgüt kültürü, aile, toplum içerisindeki kurum, kuruluş, millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir faktör şeklinde belirtilmektedir. Belirli bir örgütün üyesi olan kişiler, örgütün kültürel özelliklerini benimseyerek örgüt bünyesinde köklü gelenek, ahlaki tavır ve alışkanlıklar meydana getirmektedirler (Eren, 2001).

Kişilik Faktörlerinden Kaynaklanan Nedenler

İşte var olamamaya neden olan önemli faktörlerden biri de kişilik faktörleridir. Bunlar; kişilik, stres, tükenmişlik sendromu, yaş ve hizmet süresi, iş yaşam dengesi ve aile şeklinde sıralanmıştır.

Kişilik: Kişilik “bir insanı diğerlerinden ayırt eden bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin tümü olarak ifade edilebilir. Bir diğer yaklaşımla kişilik kavramı, “bir insanı nesnel (objektif) ve öznel (sübjektif) yanlarıyla diğerlerinden ayırt eden duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü” şeklinde tanımlanabilir (Şimşek vd. 2001: 65).

Kişilik, bireyin kendisine ilişkin olarak fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Dolayısıyla kişinin kendi hakkında değerlendirme yaparak tatmin ve çıkar sağlayacak durumlara geçmeyi istemesidir. Kişinin toplum içerisindeki rolü ve özellikleri ise başkaları tarafından algılanan kişiliktir (Eren, 2001: 83).

Kişilik özellikleri, bireyi sosyal ortamda diğer bireylerden ayırt eden bir unsur niteliğindedir. Aynı zamanda bireyin iş hayatındaki çalışma biçimini, iş hayatındaki mutluluğunu, iş çevresi ve yöneticileri ile ilişkilerini belirleyici bir etmendir. Kişilerin karakterlerinin farklı olması iş ortamında meydana gelen her türlü olay veya durumu farklı şekilde algılamaları anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda bireyin kişiliği ile mesleği arasında uyum olması oldukça önemlidir. Dolayısıyla, bireyin kişilik özellikleri ilgi duydukları alana, mesleğe göre yönelmeleri ve bu doğrultuda eğitim almaları doğru olacaktır. Bu sayede, bireyin iş tatmini gerçekleşmiş olacaktır. Sonuç itibariyle kişilik ve meslek arasında uyumsuzluk durumunda kişilerin ruh sağlığı olumsuz etkilenerek işte var olamama durumu ortaya çıkmaktadır (Köse, 2019: 15).

Stres: Stres, genel olarak memnuniyetsizliği ifade etmektedir. Bahsedilen memnuniyetsizlik iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, çevresel unsurlar ve duygusal unsurlardan oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 142).

Günümüz koşullarında stres, insan hayatını tehdit eden bir bir unsur konumundadır. Stres, kişinin ruh ve beden sağlığına zarar veren olumsuz bir durumdur. Dolayısıyla çalışma ortamında stresle mücadele edemeyen kişileri ruh ve beden sağlıklarının olumsuz etkilenmesiyle işe var olamama sorunu yaşamaktadırlar. Bu sebeple işletmeler strese neden olan durumları ortadan kaldırmak ya da azaltmak için gerekli önlemleri almalıdır. Bu kapsamda, kişisel olarak stresle mücadele edemeyen işçörenlere gerekli destek verilmeli, işyerindeki politikalara özen gösterilmeli, çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik koşullarına dikkat edilmelidir (Köse, 2019).

Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlik, işteki kronik duygusal ve kişiler arası stresörlere uzun süreli bir tepkidir. Tükenme sinizm ve verimsizliğin üç boyutu ile tanımlanır (Maslach vd., 2001: 397). Tükenmişlik sendromunda işçörenler işlerine bağı bir şekilde zihinsel, duygusal ve fiziksel yorgunluk yaşamaktadırlar (Kâhya, 2015: 523).

Tükenmişliğin fiziksel semptomları; yorgunluk, fiziksel tükenme, uyku güçlüğü, libido kaybı, baş ağrısı, gastrointestinal bozukluklar, soğuk algınlığı ve grip gibi spesifik semptomlardan oluşmaktadır. Duygusal belirtiler; sinirlilik, anksiyete, depresyon, suçluluk, çaresizlik duygusu şeklindedir. Davranışsal belirtiler; saldırganlık, duygusuzluk, kötümserlik, savunuculuk, sinizm, madde bağımlılığıdır. İş ile alakalı belirtiler; işten ayrılma, kötü iş performansı, devamsızlık, geç kalma, iş molalarının kötüye kullanılması,

hırsızlık şeklindedir. Kişiler arası semptomlar; konsantre olamama/odaklanamama, müşterilerden/iş arkadaşlarından çekilme, müşterileri entelektüelleştirme şeklindedir (Figley, 1995: 12).

Tükenme, insanlar üzerinde geçici ya da kalıcı rahatsızlıklar bırakabilmektedir. Bu tarz rahatsızlıklar yaşanmadan önce tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerine bakılarak tükenmişliğin kişiler üzerinde geçici, tedavisi uzun süreli olan ya da kalıcı rahatsızlıklar bırakabilir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 74).

Yaş ve Hizmet Süresi: İşgörenlerin yaşları ilerledikçe bedensel rahatsızlıklara yakalanma ihtimalleri artacaktır. Aynı zamanda yaşın ilerlemesi stresi de beraberinde getirebilir. Dolayısıyla orta yaş ve ileri yaş grubundaki işgörenler daha fazla işte var olamama sorunu ile karşılaşmaktadırlar. Hizmet süresinin artması da presenteeisme yakalanma riskini de arttıracaktır. Hizmet süresinin artması örgütsel bağlılığı arttırarak olumlu etki bırakırken fiziki rahatsızlık riskini arttırarak olumsuz etki de yaratabilmektedir (Anık Baysal, 2012).

İş-Yaşam Dengesi ve Aile: İş-aile dengesi, işgörenin aile yaşamı ve iş yaşamı arasındaki uyumu ifade etmektedir. Kişiler, toplumun hangi statüsünde yer alırsa alsınlar iş-aile yaşamı arasında denge kurmaya çalışmaktadırlar. Yaşam koşullarının değişmesi, kişisel açıdan uyum yakalamayı zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla kişinin zorlanması strese yol açacaktır. İnsan yaşamında işin giderek önem kazanması, çalışma saatlerinin daha uzun olması, hayat standardının artması, ekonomik zorluklar ve ailenin vazgeçilmez olması iş ve aile talepleri arasındaki rekabeti daha yoğun hale getirmektedir (Kapız, 2002: 140).

İş-yaşam dengesi ile birlikte yaşanan çeşitli sorunlar işte var olamamaya yol açmaktadır. İş yerindeki desteğin yetersiz, baskının ve iş yükünün fazla olması işgörenlerin hasta hissetmelerine rağmen işyerinde bulunmaları ile son bulmaktadır. Bu doğrultuda işin gecikmemesi, plandan geri kalmak, sorumluluk hissi, amaçların erişilebilir olmaması işte var olamamaya yol açan unsurlar arasındadır. Bu bağlamda presenteeism, iş-yaşam dengesi açısından ciddi bir sorun olarak ifade edilmektedir. İş-yaşam dengesinin doğru kurulamaması ve aralarında çatışmalar yaşanması işgörenlerin kendilerini kötü hissettiklerinde işyerinde bulunma istekleriyle son bulmaktadır. İş-yaşam dengesinin beraberinde getirdiği stres, kaygı ve depresyon gibi sorunlar işte var olamamaya yol açmaktadır. Dolayısıyla, işyerinde olma zorundallığı iş-yaşam dengesini daha çok bozmakta

ve yarattığı sorun daha da büyümektedir (Yalım, 2005: 381). İş-yaşam dengesizliği yeme alışkanlıklarında ve sigara- alkol kullanımında değişikliğe ilişkin davranış sonuçları, depresyon ve tükenmişlik hissi psikolojik sonuçları, kalp ve mide rahatsızlıkları ise fiziksel sonuçları şeklinde sıralanmaktadır (Küçükusta, 2007: 245).

Çevresel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler

Çevresel faktörlerden kaynaklanan nedenler; ekonomik sorunlar, politik ve siyasi belirsizlikler ve çevre ve trafik sorunu şeklinde aşağıda sıralanmıştır.

Ekonomik Sorunlar, Politik ve Siyasi Belirsizlikler: Ülke veya dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler, krizler, işsizlik ve işten çıkarılma, hayat pahalılığı, enflasyonun yüksek olması ve kişilerin temel gereksinimlerini karşılama konusunda yetersizlik durumu önemli birer stres sebebidir. Kişinin gelir seviyesini arttırmak için yaptığı fazla mesai onun ciddi derecede yorgun düşmesine sebep olarak gerilim ve stres yaratabilmektedir. Ekonomik açıdan para, geçim kaynağı olmakla birlikte işyerinde motivasyon kaynağı olmaktadır. Dolayısıyla çalışma için temel özendirici konumundadır. İşgörenlerin kazançları onların konumlarını yansıtmaktadır. Bireyler, yaşamlarını kazançlarına göre şekillendirmekte ve çevreleri şekilde meydana gelmektedir. Kişilerin gelirlerine göre insan ilişkileri ve sosyal hayatları meydana gelmektedir. Bunun aksine, maaş yetersizliği kişisel sorunlar yaratabilmektedir. Bu sorunlar, dolaylı olarak yakın çevrelerine yansiyabilmektedir. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığında ücret almak isterler ve temel gereksinimlerine cevap veremeyen bir ücret aldıklarında sorunlar yaşanabilmektedir. Bu doğrultuda, ruhsal ve bedensel rahatsızlıklara sebep olmakta ve ekonomik bir problemi var ise bunu tedavi etmeye maddi gücü yetmeyecektir. Dolayısıyla işte var olamamanın ortaya çıkması oldukça doğaldır (Koçoğlu, 2007).

Çevre ve Trafik Sorunu: İşyerinin bulunduğu şehrin yoğun trafiği ve buna bağlı oluşan kirlilik ve gürültü kişi için ciddi bir stres kaynağıdır. Bu tür sorunların yaşandığı şehir merkezlerinde ulaşımın çözülmesi amacıyla gerekli yatırımların yapılması ve bu alanda ilgili kurum ve kuruluşların politikalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda halkın bilinçlendirilmesi de oldukça önemlidir. Bu konuda ilgili bakanlıklar tarafından çevre korunmasına ilişkin bilinçlendirme ve eğitim politikasına ilişkin çalışmalar yürütülmelidir.

Dolayısıyla kentin kalabalık olması ve bundan dolayı yaşanan gecikmeler kişinin ruh sağlığını olumsuz etkileyerek işte var olamamaya yol açmaktadır (Koçoğlu, 2007).

2.2.6. İşte Var Olamama Sonuçları

İşte var olamamanın sonuçları aşağıda sıralanmıştır. Bunlar; verimlilikte azalma, performans düşüklüğü, motivasyonda azalma, memnuniyetsizlik, işe devamsızlık ve işgören devir hızında artış şeklinde sıralanmıştır.

Verimlilikte Azalma

İşletmelerin en az girdi ile en çok çıktı elde etmesi verimlilik olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin amacı işgörenlerinden en yüksek verimi alabilmektir. İşte var olamama, işgörenlerin kendilerinden beklenenin altında bir performans sergilemesi verim kaybına neden olan bir sorundur. İşgörenlerin yaşadığı ruhsal ve fiziksel sorunlar performanslarını olumsuz etkileyerek verimliliklerini azaltmaktadır. Dolayısıyla işletme yöneticileri işgörenlerinin verimliliğini olumsuz etkileyen sebepleri belirleyerek çözüm yolları geliştirmelidirler (Anık Baysal, 2012: 18).

Çalışanların fiziksel olarak işyerinde yer almalarına rağmen fiilen iş başında yer almamaları sebebiyle performanslarında ve verimliliklerinde azalmaların yaşanması muhtemeldir. Çalışanların verimlilik düzeylerindeki azalma fiziksel olarak iş başındayken meydana gelmektedir. Bu doğrultuda, işte var olamama problemi çalışanların işyerinde yer almalarına rağmen bedenlen ve ruhen işyerinde olmaya müsait olunamaması sebebiyle “işte” değil “işteymiş gibi” oldukları zaman meydana gelmektedir (Çiftçi, 2010: 156).

Performans Düşüklüğü

Performans, bir işi gerçekleştiren kişinin veya grubun işin amacı doğrultusunda nereye varılabileceğini, neyi sağlayabileceğinin ifadesidir (Kutlar ve Kartal, 2004: 51). Performans değerlendirmesi hem işverenler hem de çalışanlar için oldukça önem teşkil etmektedir. Performans değerlendirmesi, kurumun toplam büyümesiyle ve kârına katkı sağlayan hedeflerin ne oranda ilerlediği hakkında çalışanlara geri bildirim sağlamaktadır. Değerlendirmenin hedefi, çalışanların yaptıkları işte başarıya ulaşmaları ve bu sayede gerek

işverenler gerekse çalışanlar açısından elde edilen başarı sonucunda gelen kazanımların paylaşılmasını sağlamaktır (Jandt, 2002: 137).

İşletmelerin faaliyetlerine devam etmesi işgörenlerinin sergilemiş olduğu performansa bağlıdır. Bu doğrultuda, ruhsal ve bedensel açıdan sağlık sorunu yaşayan kişilerden tam anlamıyla başarı beklenemez. İşgörenlerin yaşamış olduğu rahatsızlık durumları, amaçlarına erişilmesini kısıtlayarak görevlerini yerine getirmeleri imkansızlaşmaktadır. Bu durumda, işgörenler kendilerini işlerine veremeyeceklerdir. Rahatsızlıkları onların çalışma hızlarını engelleyerek performans düşüklüğüne yol açacaktır. Dolayısıyla, çalışanlarda ruhsal ve bedensel açıdan sağlık sorunu olması onların performanslarını düşürerek işletmenin verimliliğini de olumsuz etkilemektedir (Koçoğlu, 2007).

Motivasyonda Azalma

Yöneticinin, işgörenlerin potansiyellerini ortaya çıkarmak adına motivasyon araçlarını kullanması oldukça önemlidir. İyi motive edilmiş bir işgören; çalışmasından, işyerinden ve işyeri ilişkilerinden keyif almaktadır. Moral düzeyi yüksek olan bir işgörenin beden ve ruh sağlığını koruması da kolay olacaktır. Motivasyon düzeyi düşük veya olmayan bir işgörende ise ruhsal rahatsızlıklar meydana gelecektir. Sonrasında bu ruhsal rahatsızlıklar beden sağlığını olumsuz yönde etkileyecektir. Sonuç olarak verim kaybı ile birlikte iş gücü kaybı da yaşanacaktır (Anık Baysal vd., 2014: 137).

Memnuniyetsizlik

İşletmelerin yerine getirmekte sorumlu olduğu görevlerden biri de çalışanlarının rahat ve memnun hissetmelerini sağlamaktır. Çalışanların mutlu olması için ilk olarak, sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamını sağlamaktır. Böyle bir çalışma ortamının sağlanması ile işte var olamama sorunu son bulacaktır. Aynı zamanda, işletme dışında yaşamış olduğu sağlık problemi için işletme tarafından güvence altına alınması onları memnun edecektir. Böylelikle, işletmenin sağladığı güvencelerle çalışanlar kendilerini önemli hissetmektedirler. Ancak bunlar yapılamazsa, çalışan işini isteksiz bir şekilde gerçekleştirecektir. Bu durum, iş gücünün azalmasına yol açarak işe gelmeme ve işten ayrılmalara da sebep olmaktadır. Dolayısıyla bu durumlar işletmeye ek gider olarak geri

dönmektedir. Sonuç olarak, çalışan memnuniyeti işverenleri işten ayrılmanın neden olduğu olumsuz sonuçlardan kurtarmış olacaktır (Bayar, 2016).

İşe Devamsızlık

Çalışanların yıllık izin ve resmî tatiller dışında işyerinde olması gerektiği halde işe gelmemesi beklenmeyen bir devamsızlıktır. İşe gitmeme durumu, işveren bakımından üretimin devamlılığını sağlayan en önemli etmenlerdendir. Bu kapsamda çalışanların işe gitmemelerini etkileyen pek çok etmen mevcuttur. Dolayısıyla işe gitmeme durumunu tam anlamıyla ortadan kaldırmak mümkün olmamakla birlikte bu oranı en alt seviyeye düşürmek temel amaçtır (Bayar, 2016: 15).

İşe devamsızlık; kişisel, örgütsel ve çevresel etmenlerle birlikte işte var olamamaya neden olan etmenleri de kapsamaktadır. İşgörenlerin yaşadığı işte var olamama bir zaman sonra devamsızlığa neden olacaktır. İşgören önce ruhsal sonrasında bedensel açıdan rahatsızlandığı için işyerinde bulunmak istese de işe devam sorunu ile karşı karşıya kalacaktır. Dolayısıyla işte var olamama sorunu zamanla devamsızlığa yol açacaktır (Anık Baysal vd., 2014: 137).

İşgören Devir Hızında Artış

İşgören devri, genel bir ifadeyle “belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna giriş çıkış hareketi” şeklinde belirtilebilir (Şimşek vd., 2001: 278). İşgören devir hızının yüksek olması işletmelerin amaçlarına ulaşmasını engellediği için işletme açısından olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir. İşgörenlerde işte var olamama sorunu ile birlikte devamsızlık ve hatta işten ayrılmalar yaşanabilmektedir. İşten ayrılmalar ise işgören devir hızında artış meydana getirmektedir. İşgören devir hızında artış yaşayan bir işletmenin imajı olumsuz etkilenecektir (Anık Baysal vd., 2014).

2.2.7. İşte Var Olamamanın Önlemleri

İşte var olamamanın önlemleri aşağıda sıralanmıştır. Bunlar; örgüt kültürünü yeniden şekillendirmek, işleri yeniden düzenlemek ve yeni çalışma şekilleri oluşturmak, örgütsel

sağlık üzerinde yoğunlaşmak ve stresle başa çıkma yöntemlerini uygulamak ve iş-yaşam dengesi için alınabilecek önlemler ve çalışan destek programı şeklindedir.

Örgüt Kültürünü Yeniden Şekillendirmek

İşverenlerin işletmeye eleştirel yaklaşım sergileyerek işte var olamama sorununun varlığını tespit etmek için inceleme yapmak, eğer varsa sebebini bulmak ve çalışanlara bu konuda bilinç oluşturmak öncelikleri arasındadır. Sağlığa ilişkin yapılan harcamaların önemini anlayıp sağlıklı çalışanların yatırımın önemli bir parçası olduğu bilincini oluşturmaktır. Sonuç itibarıyla çalışan sağlığına önem verilmesi örgüt kültürü için oldukça önemlidir. Bu süreçte çalışanlara uygulanan anketler örgüte yönelik öz eleştiri yapılmasına imkân tanıyacaktır (Yalım, 2005).

Örgüt kültürü, çalışanların korku ve endişelerini giderici yönde oluşturulmalıdır. Çalışanlar rahatsızlandıklarında işe gelmemeleri konusunda teşvik edilmeli ve bu yöndeki korkularını giderecek politikalar uygulanmalıdır. Yani, işte var olamamayı etkili şekilde azaltmak için çalışanların fiziken ve ruhen çalışmaya uygun olmadıklarında bunu işverenleriyle rahatça paylaşabilmeli ve işletmeden bu konuda yardım alacağı bilincinde olmalıdır. Çalışanlar ve işletme arasında bu konuda güven sağlanırsa çalışanların yaşadıkları stres seviyesi azalacaktır. Türkiye’de bu konuda özel sektör çalışanları oldukça gergin hissetmektedirler. Özellikle kriz dönemlerinde ve işsizliğin arttığı dönemlerde çalışanlar ciddi sağlık sorunu yaşadıklarında işten atılma korkusu nedeniyle yasal tedavi ve dinlenme izinlerini kullanmaya cesaret edememektedirler. Bu sebeple, iş güvencesine ilişkin yasal düzenlemelere ek olarak diğer uygulamalarda insancıl yaklaşımda olunması gerekmektedir. Kısa dönemde, çalışanların işyerinde bulunmamaları maliyet olarak algılansa da uzun dönemde bu durum kazanç sağlayacaktır. Kısa zamanda, rahatsızlanan çalışanlar sorunlarını çözerek işlerinin başına sağlıklı olarak dönmüş olacaklardır (Çiftçi, 2010).

İşleri Yeniden Düzenlemek ve Yeni Çalışma Şekilleri Oluşturmak

İşletmeler işte var olamamaya ilişkin bazı düzenlemelere gerek duymaktadırlar. Bunlar, esnek çalışma saatlerinin ve haftalık yasal çalışma saatlerinin ayarlanması, küçük çocuğu olan kadın çalışanlara farklı uygulama imkanlarının sunulması (evden çalışma ortamı, önceden planlanmış izin günlerinin oluşturulması destek ve danışmanlık

hizmetlerinin sağlanması gibi), fazla mesai ve izin düzenlemelerinin standart hale gelmesi ve iş yükü uygulamalarının adil olması gereksinim duyulan yasal düzenlemeler arasındadır (Yalın, 2005).

İşletmelerde çalışanların sağlığını ve verimliliklerini olumsuz etkileyen meseleler dikkatli şekilde incelenmelidir. Bu kapsamda, çalışanlar üzerinde aşırı iş yükü varsa ve uzun saatler çalışmaktaysalar bu konuya ilişkin düzenlemelere gidilmelidir. Bu doğrultuda esnek çalışma saatleri ve sanal çalışma ortamının oluşturulması önemli düzenlemeler arasındadır. Dolayısıyla, iş-yaşam dengesini sağlamakta güçlük çeken çalışanlar ve bağımsız çalışmayı tercih eden çalışanlar açısından oldukça çekici bir alternatif konumdadır. Özellikle, evde bakıma muhtaç birisi olan ya da küçük çocuğu olan kadın çalışanlar için büyük önem teşkil etmektedir. Bu gibi durumlarda, kadın çalışanlar işte var olamama eğilimine daha yatkın olabilmektedir. Dolayısıyla zamanını ve mekanını kendisi planlayan çalışanlar için en verimli oldukları zamanı kendileri ayarlayabilmektedirler. Aynı zamanda sağlık problemlerinin çözümü de kolaylaşacaktır. Yeni çalışma saatleri genel olarak zaman ve mekândan bağımsız olarak oluşturulan bütün şekilleri içermektedir. Bunlar, esnek çalışma saatleri, evden çalışma, part-time çalışma, tele çalışma, iş paylaşımı, takım çalışması ve sanal çalışma uygulamaları şeklindedir (Çiftçi, 2010).

Örgütsel Sağlık Üzerinde Yoğunlaşmak ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerini Uygulamak

Bir işletmede örgüt sağlığının önemszenmesi işte var olamama sorununun daha az görülmesini sağlayabilir. Örgüt içerisinde çalışanların fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıkları göz önünde bulundurarak iyileştirmeler sağlanmalıdır. Aynı zamanda çalışanların sağlığını etkileyen unsurlar örgütsel politikalardan ve kişisel sebeplerden kaynaklanabildiği için her ikisi de göz önünde bulundurularak uygun politikalar tercih edilmelidir. İşletmeler sağlık önlemleri kapsamında örgüt içerisindeki çalışanlarını eğitim faaliyetleriyle bilgilendirerek onları koruyabilmektedir. Aynı zamanda çalışanların sağlıklarını koruma doğrultusunda yürüyüş etkinlikleri gibi etkinlikler ve grip aşısı ve genel sağlık danışmanlığı gibi rahatsızlıkları önleyici uygulamalar düzenlenebilir. Çalışanların rahatsızlanması ve stres yaşamaları durumunda danışmanlık hizmeti verilmesi ve çalışanların belirli aralıklarla sağlık taramalarından geçirilmeli, herhangi bir bağımlılık sorunu yaşayanlara yönlendirme sağlanabilmelidir. Bu doğrultuda işletmeler, çalışanlarının sağlık sorunlarının giderilmesi

amacıyla yalnızca yasal düzenlemeler değil aynı zamanda çeşitli sağlık kurumlarında da destek almaları gerekmektedir (Çiftçi, 2010).

İşletmelerde yöneticiler, çalışanların stresle mücadele a-kapsamında etkin şekilde rol alabilirler, sosyal yardım personeli görevlendirilebilir ve bu konuda danışmanlık hizmetlerinden de yardım alınabilir. Özellikle, çalışanlarda meydana gelen stresin kaynağını belirlemek ve bu konuda çalışanların bakış açılarının değişmesi için profesyonel danışmanlık hizmetlerine başvurmaları gerekmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003).

Bu doğrultuda işletmeler, çalışanlarını bedensel egzersizler hakkında bilgilendirerek mesai saatleri dışında da çeşitli spor etkinlikleri düzenleyerek çalışanların katılımı teşvik edilmelidir. Aynı zamanda yöneticiler de bizzat katılım sağlayarak çalışanlarına örnek olmalıdır. Bu durum, örgüt içerisinde birlik ve beraberliği de oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak, işletmelerde düzenlenen sosyal etkinlikler örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir. Ancak, burada dikkate dilmesi gereken nokta sosyal etkinliklerin bir stres unsuru olmasını engellemektir. Bu tarz, düzenlenen etkinliklerde formalitenin yoğun olması, samimiyetten uzak ve hiyerarşinin hâkim olduğu etkinlikler ayrı birer stres unsuru oluşturacaktır. Stres konusunda ise örgüt çalışanlarına bilgi vermek için konferanslar düzenlenmelidir. Bu kapsamda, danışmanlık şirketleriyle anlaşarak düzenlenebilir (Aksoy ve Kutluca, 2005).

İş-Yaşam Dengesi İçin Alınabilecek Önlemler ve Çalışan Destek Programı

Çalışanların kendilerine ve ailesine zaman ayırabilmeleri işletme tarafından desteklenmeli ve bu doğrultuda yeni çalışma şekillerine ek olarak yasal zorunluluk olmasa bile çalışanların çocukları için kreş veya gündüz bakım evi imkanlar sunulmalıdır. Aynı zamanda, çalışanların iş dışında yaşayabilecekleri bir sorun ihtimaline karşı önceden belirlenmiş izin sürelerinin oluşturulması oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların iş dışında ailesiyle birlikte katılım sağlayabileceği kültürel ve sportif etkinliklerin oluşturulması çalışanların iş-yaşam dengesine olumlu yansıtacak, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını da olumlu etkileyecektir. Bu kapsamda sağlanan sanal ofis odaları oldukça önemli nitelik taşımaktadır. Uzun yıllar boyunca, ABD ve Avrupa'da kullanılan 'Çalışan Destek Programı/ ÇDP' Türkiye'de son zamanlarda işletmelerin bazıları tarafından kullanılmaktadır. Bu program, işletme dışındaki bir danışmanlık şirketinden alınmaktadır.

ÇDP, iş ve işyeri odaklı, kişiye ve kuruma ilişkin hizmetlerin bütününden meydana gelmektedir. Programın amacı, çalışanların işteki performanslarını etkileyecek kişisel sorunlarının belirlenmesi ve çözümünde yardımcı olunarak işyerinde çalışanların memnuniyetleri ile verimliliklerini arttırmaktır. ÇDP'nin temel prensibi gizlilik olmasından dolayı çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmektedirler. Çalışanlara verilen hizmetler kapsamında, depresyon, panik atak, stres yönetimi, öfke kontrolü, kaygı bozuklukları, evlilik problemleri, bağımlılık terapileri (sigara vb.), uyku bozuklukları, fobiler, yeme problemleri, cinsel sorunlarla alakalı psikolojik destek sağlanmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanlar yedi gün 24 saat boyunca ÇDP Çağrı Merkezi sayesinde gereksinim hissettiklerinde alanında uzman kişilere rahatlıkla erişebilmektedir (Çiftçi, 2010: 169-170). Çalışan destek programı, çalışanların işyerinde motive olmaları ve yaşadığı sorunlara çözüm üretmek amacıyla oluşturulan bir danışmanlık programıdır (Colantonio, 1989: 14).

2.2.8. İşte Var Olamama Kavramı ile İlişkili Kavramlar

İşte var olamama ile ilişkili kavramlar stres, işe devamsızlık, tükenmişlik, depresyon ve iş-yaşam dengesi olarak sıralanmıştır.

İşte Var Olamama ve Stres

Stres kavramı, vücudun dışarıdan gelen herhangi bir uyarana karşı savunma veya uyum sağlama amacıyla vermiş olduğu tepkidir (Yalın, 2005: 338). İşte var olamamayı tetikleyen sebeplerin başında stres gelmektedir. Kişilerin karşılaşmış olduğu sağlık sorunlarının temelinde stres olması ve sağlık sorunları olmasına rağmen çalıştığı ortamda belirli sebepler nedeniyle stres yaşamaktadır. Bu çerçevede stres ile işte var olamama arasındaki ilişki oldukça önemlidir. İşletmenin, işgöreni olumsuz etkileyen stresin nedenine inmesi ve gereken önlemleri alması işte var olamama probleminin ortaya çıkmasını azaltacaktır (Bayar, 2016).

Çalışan stres altında olduğunda öncelikli olarak performansında azalma meydana gelmekte ve sonrasında iş hayatında başarısız olmaktadır (Yalın, 2005). Yapılan araştırmalar doğrultusunda, işte var olamamanın ortaya çıkmasında en önemli sebeplerden birinin stres olduğuna ulaşılmıştır. Stres birçok hastalığa neden olmakta ve dolayısıyla

hastalıklarda işte var olamamaya yol açmaktadır. Sonuç olarak, işletmelerin stres kaynaklarını azaltması işte var olamamayı da azaltacaktır (Erbaş, 2017).

İşte Var Olamama ve İşe Devamsızlık

İşte var olamama, yıllarca işe gitmeme durumu ile aynı anlam taşıdığı söylene de aralarında belirgin benzerlikler vardır. En belirgin özellik ise, işe gitmeme durumunda işe gitmeyen bir çalışandan söz edilirken işte var olamama da işe giden ancak iş gücünü yerine getiremeyen çalışandan söz edilmektedir (Bayar, 2016). Çalışanların işe devamsızlığı yönetimin çözmekle yükümlü olduğu en önemli problemlerdendir. İşe devamsızlık, çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmeme durumudur (Tütüncü ve Demir, 2003: 152).

Son zamanlarda, işletme ve yöneticiler açısından önemli sorunlardan biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, işletmenin verimliliği, işletme içi ilişkileri, çalışanın moral gücü ve sağlığı açılarından oldukça önemlidir. Bu kavrama ilişkin farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Devamsızlık kısaca, işgörenin çalışma programı ya da planına göre çalışması gerekli zaman diliminde işine gelmemesi durumudur (Eren, 2001). Araştırmalar neticesinde, işe devamsızlık mazeretsiz işe devamsızlık ve mazeretli işe devamsızlık şeklindedir. Mazeretsiz işe devamsızlık, çalışanın yöneticisine herhangi bir mazeret bildirmeksizin işine gelmemesi ya da bildirmesi durumunda kabul edilebilir bir mazereti olmadığı halde işine gitmemesi durumunu içermektedir. Bu kapsamda, çalışanların işletmeye bildirmiş olduğu mazeretlerin kabul görüp görmeyeceği konusu işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Mazeretli işe devamsızlık, işletmenin kabul ettiği mazeret veya durumlara ilişkin (örneğin, sağlık problemi gibi) çalışanın işe gelmemesi durumudur (Şahin, 2011).

İşte Var Olamama ve Tükenmişlik

İlk kez 1970'lerde ortaya çıkan tükenmişlik (burnout) olgusu, sosyal bir sorun olarak öneminin anlaşılmasıyla beraber; araştırmacıların ilgi duyduğu bir konu haline gelmiştir. Açık bir ifadeyle, “ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi” olarak ifade edilebilen tükenmişliğin, “çalışma ortamıyla kişinin etkileşiminin bir sonucu olduğu” varsayımına dayanarak gerçekleştirilen çalışmalar; olgunun kişiler ve örgüt açısından olumsuz etkilerine

dikkat çekmesi ve tükenmişlik kaynaklı olumsuzlukları azaltabilecek durumların tespit edilmesi önem taşımaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 95).

Tükenmişlik, kişilerde stresi tetikleyen bir nedendir. Dolayısıyla, kişilerde kalıcı rahatsızlıklara neden olabilmektedir. İşte var olamamaya ilişkin deneysel çalışmada bulunulmaması olsa da işte var olamama ve stresin tükenmişlik sendromuna yol açması muhtemeldir (Bayar, 2016: 9).

Çalışanların iş ortamındaki sorunlara karşı ilgisiz hale gelmesi, kendilerini geri çekmeleri ve işlerine daha az zaman ayırdıklarını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda çalışanların sağlık sorunu yaşamaları, işe gelmemeleri, geç kalmaları, rapor almaları gibi durumlarda artış görülebilmektedir. Dolayısıyla, bu sorunların iş kalitesine ve verimliliğine olan etkileri göz ardı edilemez. Tükenmişlik, öncelikli olarak bireyi etkisi altına alan buna ilişkin olarak sosyal çevresini etkileyen, örgüt açısından verimlilik, kalite gibi maddi zararlara neden olan ve toplumsal boyutta da sosyal bir sorun olarak karşılaşılmaktadır (Boyar, 2011: 2).

İşte Var Olamama ile Depresyon

Depresyon sadece, ruhsal olarak çöküntü durumu değil aynı zamanda depresyon olarak ifade edilen tüm belirtiler ve bulgular kümesidir. Genel olarak depresyon, derin üzüntü içinde düşünce, konuşma, hareketlerde yavaşlama, durgunlaşma, değersizlik, suçluluk, yorgunluk uzun süre dikkat ve konsantre olamama, isteksizlik durumu, motivasyonda azalma, karamsar olma ve duygu ve düşüncelerle fizyolojik fonksiyonlarda yavaşlama gibi belirtileri içeren sendrom şeklinde ifade edilebilmektedir (Emek, 2016: 9).

Depresyon, devamsızlık ve işte var olamamaya neden olabilmektedir (Adler vd., 2006: 1569). İş-yaşam dengesinin sağlanmasının en önemli sonuçlarından biri olan depresyon, işgörenin ve çevresindeki diğer işgörenlerin verimliliğini düşürmektedir (Yalım, 2005: 382).

İş yerinde stres yaşayan işgörenler bir zaman sonra tükenmişlik ve depresyon yaşayabilmektedirler. Çalışanlar psikolojik açıdan iyi durumdalar ise işlerini daha mutlu ve istekli bir şekilde yerine getirmektedirler. Ancak, son dönemlerde işletmelerin rekabet açısından avantajlı olmaması, çalışanların işini kaybetme korkusu yaşamalarına yol

açmaktadır. Dolayısıyla bu durum, çalışanlarda baskı ve strese neden olmaktadır. Buna ilişkin olarak, çalışan işini kaybetmemek için daha çok emek sarf etmektedir. Kendisini hasta hissetmesine rağmen işyerinde olması gerektiğini düşünmektedir. Bu bağlamda çalışanların işyerinde yaşadığı stres çalışanın tükenmesine ve verimliliğin azalmasına yol açmaktadır. İşyerindeki performansı azalan çalışan, kendini yetersiz görerek, özgüvenini yitirmektedir. Bu durumların sonucunda ise depresyon meydana gelmektedir. Bu konuda işletmeler, işte var olamamanın kaynağı olan depresyona karşı gerekli tedbirleri alarak işletmelerin maddi kayıp ve verimsizlik yaşamaları engellenmelidir. Bu kapsamda işyerinde motivasyon artırıcı eğitim ve faaliyetler düzenlenerek verimsizlik ve maddi kayıp azaltılabilmektedir. İşte var olamama yaşayan kişilerin, depresyonda olup olmadığını araştırmakla birlikte sorunun kaynağı da araştırılarak gerekli önlemler alınmalıdır (Yılmaz, 2019).

İşte Var Olamama ve İş-Yaşam Dengesi

Son zamanlarda, endüstri sonrasına geçiş sürecinde ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda meydana gelen köklü değişimler iş yaşamında da yeni oluşum ve yaklaşımları meydana getirmektedirler. Bu süreçte çalışanın yaşamında işin gittikçe daha fazla merkezi konuma geldiği aynı zamanda ailenin psikolojik fonksiyonlarının önemi korunmaktadır. Dolayısıyla, iş ve aile yaşam dengesinin önemi artmaktadır (Kapız, 2002).

İşletme içerisinde, iş faktörünün baskın olması işte var olamama durumuna zemin oluşturmaktadır. İş yoğunluğu nedeniyle oluşan baskı durumunda çalışan kendini rahatsız hissetse bile işe devam etmesi ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla iş-yaşam dengesinin sağlanamaması işte var olamamaya yol açan bir etken olarak görülmektedir (Bayar, 2016).

2.2.9. İşte Var Olamama ve Turizm Sektörü

Turizm sektörü, emek yoğun bir özellik taşımaktadır. Aynı zamanda “insan” faktörüne bağımlı olması ile istihdam oluşturmada oldukça etkin bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, bir ülkede turizm sektörünün gelişim göstermesi ülke halkına istihdam imkanları sunmakla birlikte işsizlik sorununu da azaltmış olacaktır (Yanardağ ve Avcı, 2012: 42). Bu kapsamda makine, bilgisayarlı teknoloji ve teknolojik gelişmelere rağmen turizm işletmeleri müşteri memnuniyeti açısından çalışanlarına güvenmek zorundadırlar (Met, 2016: 7).

İş yerinde sağlığı yerinde olan çalışanlar daha verimli ve yüksek performanslıdır. Turizm sektörü, hizmet sektörü kapsamında yer aldığı için çalışanlar yüksek motivasyonlu, güler yüzlü ve sağlıklı olmaları oldukça önemlidir. Bu bağlamda, hizmet üretiminde insan emeğinin sağladığı yarar araç ve gerecin sağladığı yarardan daha etkili olmaktadır (Aydın Tükeltürk vd., 2014: 296). Otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, stres yaratan nedenlerden en önemlilerinin örgüt yapısı ve politikasından kaynaklandığının sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda stres halinde sergilenen tepkiler genel anlamda performans ve verimliliği olumsuz olarak etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmıştır (Akova ve Işık, 2008:17). Turizm sektörü, genel olarak esnek çalışma saatleri, vardiyalı çalışma sistemi, uzun süreli ayakta kalma gibi problemlerden dolayı çalışanların sıkıntı yaşadığı ve sonuç olarak işte var olamamanın etkisinin görüldüğü bir sektör olduğu söylenebilmektedir (Cankül, 2017: 31).

Turizm sektöründe önemli bir yeri olan otel işletmelerinin rekabet koşullarında başarıyı elde edebilmesi için rekabete vermiş oldukları önem ve rekabet gücü unsurlarını etkin bir biçimde kullanılmasıyla ilişkilidir. Otel işletmelerinin rekabet ortamında ayakta kalmaları geliştirmiş oldukları rekabet stratejilerine göre şekil almaktadır. Burada önemli olan nokta, turizm sektörü diğer sektörlerden farklı olarak hizmet ağırlıklı olmasıdır (Coşar, 2008: 47). Otel işletmelerinde rekabet yoğun olarak yaşanmaktadır. Dolayısıyla başarıya ulaşmaları için kaliteli hizmet sunmaları gerekmektedir. Kaliteli bir hizmet için mevcut iş gücünden doğru bir şekilde faydalanılmalıdır. Yani otel işletmelerinde kaliteli hizmetin sunulması işgörenlerin verimli çalışmalarına bağlıdır. Dolayısıyla çalışanlar, fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıklı olmalıdırlar. Her iki açıdan da sağlıklı iş gücüne sahip otel işletmeleri müşterilere daha iyi hizmet sunacaktır. Aksi halde, sağlıkları yerinde olmayan çalışanlar müşteri beklentilerini yerine getiremeyecektir. Bunun sonucunda, müşterilerde memnuniyetsizlik ve tatminsizlik yaratacaktır (Şahin, 2016: 44-45).

Turizm sektöründe müşterilerle kurulan iletişimin yoğunluğu, iş yükünün fazla olması, iş güvencesizliği yaşanması, üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi, çalışma saatlerinin fazla ve yorucu olması, işi yetiştirme kaygısı turizm sektörü işgörenlerinin işte var olamama sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin verimliliğinin azalmasına yol açmakta ve hizmet kalitesini düşürerek müşteri memnuniyetsizliği yaratmaktadır (Özdemir, 2017: 60).

Cullen ve Mclaughlin (2006) İrlanda otel yöneticilerinin iş-yaşam dengesi üzerinde yapmış oldukları çalışmada katılımcıların işte var olamama (presenteeism) seviyelerinin yüksek olduğuna varılmıştır. Çalışmada aynı zamanda, işte var olamama otel endüstrisinde yönetim kültürünün ve yönetsel kimlik alıntılarının bir varlığı olarak devam etmektedir. Buna ek olarak, otelcilik sektöründe iş-yaşam dengesinin farkındalığı giderek artmaktadır. Otel yöneticileri gerek iş-yaşam dengesi gerek işte var olamamanın farkında olmalarına rağmen uzun çalışma saatlerine oldukça bağlıdırlar.

2.2.10. Duygusal Emek ve İşte Var Olamama İlişkisi

İlgili alanyazın incelendiğinde, duygusal emek ve işte var olamamaya ilişkin çalışmalar aşağıda yer almaktadır. İkisinin birlikte yer aldığı çalışmalara fazla rastlanılmamıştır.

Khairy (2020) çalışmasında, otel çalışanlarında iş stresi ve duygusal emek ile etkileşime giren presenteeism nasıl olduğunu araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın verileri Mısır'da beş yıldızlı 20 otel işletmesinden elde edilmiştir. Toplamda 335 ankete ulaşılmıştır ve analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, otel çalışanları orte düzeyde presenteeism, iş stresi ve duygusal emeğe sahiptirler. Ayrıca presenteeism ile duygusal emek ve iş stresi arasında anlamlı pozitif ilişki vardır. Bu doğrultuda otel işletmelerinde zararlı davranışların azalmasına yardımcı olmanın yanı sıra otel bağlamında presenteeism bağlamı derinleştirilebilir.

Taner (2020) çalışmasında, duygusal emeğin işte var olamama ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada, telekomünikasyon sektöründe çalışan ve rastgele seçilen çağrı merkezi çalışanları üzerine anket tekniği uygulanmıştır. Bu doğrultuda, 351 anket elde edilerek analiz kapsamında değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmanın sonuçları ise, yüzeysel davranış ile işte var olamama arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda, yüzeysel davranışın işte var olamama üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur.

Çiçeklioğlu (2019) çalışmasında işte var olamama, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansı üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini, Akdeniz Bölgesinde bulunan Kahramanmaraş ve Mersin illerinde

görev yapan eğitim kurumu çalışanlarından (öğretmenler) meydana gelmektedir. Araştırmada gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre; işte var olamama ile duygusal emek arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız ilişkinin olduğu bulunmuştur. Yalnızca işte var olamamanın “iş tamamlama” alt boyutu ile tüm değişkenler arasında, “dikkat dağınıklığından kaçınma” alt boyutu ile samimi davranış (duygusal emek boyutu) arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. İşte var olamama alt boyutu olan dikkat dağınıklığından kaçınma ile yüzeysel davranış ve derinden davranış (duygusal emek boyutu) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı, samimi davranış (duygusal emek boyutu) ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Buna göre Taner (2020) çalışmasıyla karşılaştırıldığında, işte var olamama ölçeğinin iş tamamlama boyutu ile zıtlık gösterdiği fakat dikkat dağınıklığından kaçınma boyutu ile paralellik gösterdiğini belirtmek mümkün olabilecektir.

2.3. Yenilik Yönetimi

Yenilik, günümüz ekonomisinde sürdürülebilir bir büyüme ve toplumsal refahın sağlanabilmesi için önemli bir güçtür. Bu doğrultuda yenilik, ulusal ve küresel ekonomide verimlilik ve performans artışı için esas kavram niteliği taşımaktadır (Uzkurt, 2008: 1).

Türkçede yenilik olarak kullanılan kavram, kökeni Latince olan “innovatus” sözcüğünden türeyen ve toplumsal, kültürel ve idari alanlardaki yeni yönetimlerin kullanılması anlamını taşıdığı bilinen İngilizce “innovation” sözcüğüne karşılık gelmektedir (Uzkurt, 2008: 17).

Yenilik kavramı ile yakından ilgilenen yazar Drucker yeniliği “bir örgütte beraber çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk kez imkân sağlayan yararlı bilgi” olarak ifade edilmiştir. Yazar yeniliği girişimciliğin özel bir aracı olarak görmekte ve yeni kapasite oluşturmada kaynakları tahsis eden bir eylem olarak nitelendirmektedir. Yenilik, bilim ve teknolojiden ziyade bir değer niteliğindedir. Yenilik, örgüt içi ve örgüt dışı olaylardan oluşmaktadır. Yeniliğin ölçüsü, çevre üzerinde bıraktığı etkidir. Dolayısıyla, yenilik işletmelerde sürekli olarak pazar odaklıdır. Bu doğrultuda, yenilik örgüt içerisinde ticarileştirilebilirse anlamlı hale gelmektedir. Kurcmarski yeniliği “işletmelerde mevcut zamanın ilerisini görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı tanıyan yaygın bir tutum” olarak ifade etmiştir (Durna, 2002: 5).

Yenilik, fikirlerin oluşum aşamasından itibaren ticarileştirilmesine kadarki süreci içeren ve süreç içerisinde birbirini takip eden örgütsel ve bireysel davranışlar bütünüdür (Uzkurt, 2017: 10). İşletme alanında yenilik, yeni hizmetler ve ürünler tasarlamak, yeni üretim ve sunum teknikleri kullanmak anlamındadır. Bir şeyin ilk kez ortaya atılması durumuna yenilikten bahsedilebilir. Buna ilaveten, mevcut olan bir şeyin ilk kez farklı bir alanda kullanılması da yeniliktir. Yenilik, sanayi ve hizmet işletmelerinin iç ve dış çevre analizleri neticesinde oluşan gereksinimler doğrultusunda yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi kapsamaktadır. Ayrıca, gelişimin yanında örgüt yapısı, kültürü ve stratejilerinin de iyileştirilmesi ve yeni hizmet tasarımlarına uygun hale getirilmesidir (Acaray, 2007: 26-30).

2.3.1. Yenilik ile İlişkili Kavramlar

Yenilik kavramı ile ilişkili olarak yaratıcılık, değişim, buluş-icat ve teknoloji kavramları açıklanmıştır.

Yaratıcılık

Yaratıcılık, yeni ve özel olan çözümler, fikirler, kavramlar, teori ve ürünler geliştirmeye imkân sağlayan zihinsel bir süreçtir (Uzkurt, 2017: 34-35). Modern dünyada rekabette avantaj sağlayan yenilik önemli hale geldikçe yaratıcılık da işletmecilik literatüründe yer almaya başlamıştır. Bu kavramlar birbirini tamamlamakla birlikte farklılıkları da bulunmaktadır. Yaratıcılık, yeni ve orijinal olanı hayal edebilme yeteneğine sahip olmaktır. Yaratıcılık, yeni fikirlerin ortaya atılması iken yenilik yeni fikirlerin ticarileştirilmesidir. Yaratıcılık, yenilik süreci için bir başlangıç noktası kabul edilmektedir. Bu kapsamda, yenilik için illaki yaratıcı bir fikrin olması şart olmamakta birlikte her yaratıcı fikir yeniliğe dönüşmemektedir (Acaray, 2007: 30-31).

Değişim

Değişim, *“planlı veya plansız bir biçimde bir sistemin, (organizma, kişi veya örgüt) bir süreç ya da bir ortamın mevcut bir durumdan başka bir duruma geçmesi”* şeklinde ifade edilebilir (Durna, 2002: 9).

Yenilik, değişimi kapsayan bir kavramdır fakat her değişim yeniliği ifade etmez. Çevresel etkilere ilişkili olarak istenmediği halde gerçekleştirilmek zorundan kalan

değişimleri yenilik olarak kabul etmek imkânsız görünmektedir. Bu açıdan incelendiğinde, aradaki fark anlaşılabilir. Yenilik örgütün tüm süreçlerini içine alan ve çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Değişim ise örgüt içinde meydana gelen sürecin girdi, işleyiş ve çıktısını etkileyen değişikliklere dikkat çekmektedir (Gökcek, 2007: 18).

Yenilik, değişim ile karşılaştırıldığında daha riskli ve belirsizdir. Yeniliklerin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Aksi halde, maliyeti artabilir, risk oluşabilir ve örgüt düzenini olumsuz etkileyebilmektedir. Yeniliklerde belirsizlik yoğun olduğundan sonuçları tahmin etmek mümkün değildir. Dolayısıyla yenilik, paylaşılan vizyona sahip yenilikçi liderler tarafından yönetilmelidir. Aynı zamanda yeniliklerin başarılı olması çalışan personelin de yenilikçi olmalarıyla yakından ilgilidir (Aydoğar, 2018: 18).

Buluş-İcat

Ürün, hizmet veya süreç için yeni bir fikrin ortaya atılması şeklinde ifade edilebilir. Buluş, birtakım arzular doğrultusunda önceden var olan bilginin yeni bir bileşimidir. Bir girişimcinin yeni mal veya girdi kullanması teknik değişim yaptığı anlamına gelmektedir. Aynı zamanda mucit olarak gerçekleştirdiği eylem de buluş kapsamına girmektedir. Yenilik, yeni bir ürün, süreç ya da hizmetin pazara koşulmasıdır. Yenilik teknik bir deyim olmamakla birlikte ekonomik ve sosyal bir kavram niteliğindedir (Durna, 2002: 10).

İcat kavramı, “*daha önce keşfedilmemiş veya bilinmeyen bir şeyi bulup ortaya çıkarmayı, teknik yönü ön planda olan ve ticari bir niteliğe sahip olmayan bir şey*” şeklinde tanımlanabilir. Bu bakımdan icat, özellikle köklü yeniliklerin önemli süreçlerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Fakat her bir icat, ekonomik ve sosyal faydayı ve başarıyı beraberinde getirmemektedir. Buna ek olarak, çoğu icat değer haline gelemmez. Bu kapsamda icadın yeniliğe dönüşebilmesi için toplum için yarar sağlayacak bir değere dönüştürülmelidir. Dolayısıyla yenilik, yalnızca önceden var olmayan bir şeyi ortaya çıkarmanın ilerisinde keşfedilen buluşların ya da var olanlar üzerinde yapılan farklılık ve değişimin faydaya dönüştürülmesini ve insanlığa sunulmasını kapsayan bir değer sürecidir. Yeniliğin, fayda sağlaması icatların uygulanabilir ve kullanılabilir olması ve ticarileştirilmesi ile alakalı bir durumdur (Uzkurt, 2017: 33-34).

Yenilik, buluş-icat ile başlamaktadır. Buluş, sahibi patent olarak icat ettiği ürünün ileriki zamanlarda satışı, pazarlanması, çoğaltılması, bir benzerinin üretilmesi gibi tek

haklara sahip olmaktadır. Patentin yeniliğe dönüşmesi için ticarileşmesi yani söz konusu ürünün tüketicilerin satın alabileceği şekilde pazara sunulmasıdır. İlk olarak, tekel hakkı gelişimin önünde engel olarak algılsa da aslında açık yenilik için önemli kaynak niteliğindedir. Bu doğrultuda, internetin de gelişimi alınmış patentlere ulaşımı mümkün kılmaktadır (Dinler Sakaryalı, 2014: 193).

Teknoloji

Teknoloji, fayda yaratmak amacıyla insanların üretim faaliyeti esnasında yararlandığı bilgiler şeklinde ifade edilebilir. Doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi teknoloji de üretim faktörüdür. Bu faktör, yarar sağlamak amacıyla gerçekleştirilen çalışmaların verimini arttırmaktadır. Yani, teknoloji tek başına üretilen ürünün yapısına dahil olan bir araç değildir. Üretim miktarını arttıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren yani insan gereksinimlerini en iyi biçimde gerçekleştirmesine destek olan bilgi topluluğudur (Eren, 1982: 8).

Teknoloji denildiğinde akla makine, teçhizat, donanım ve bunların kullanımı gelmektedir. Fakat bunlar teknolojinin çok küçük bir bölümünü yansıtmaktadır. Teknoloji esasen, insanların, geçmiş deneyim, fikir ve düşüncelerinden gelen bilgi birikimini bir değer oluşturmak için tasarım, üretim gibi aşamalarda kullanılmasını içermektedir. Bu doğrultuda, insanların üretim yapmak için başvurmuş oldukları kaynaklardandır. Bu kaynağın üretim sürecinde verimli kullanılabilmesi için çıktılarının daha hızlı, ekonomik ve üstün nitelikli olmasına imkân tanıyabilmektir. Teknolojinin yoğunluğuna göre, ürünlerin tasarımı daha iyi gerçekleştirilmekte, üretim miktarı ve kalitesi arttırılabilmekte ve insanlara daha iyi hizmet edecek ürünler ortaya çıkarabilmektir. Teknoloji genel olarak, yenilik çalışmalarının başlangıcı olarak kabul edilir. Teknolojinin yoğun kullanımı ve hızlı değişimi yenilik çalışmalarının bu hıza ve değişime uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır (Gökcek, 2007: 16).

2.3.2. Yenilik Kaynakları

İşletmeler açısından yenilik; rekabet ortamının yaratılması, yeni pazarların ortaya çıkması, hızlı teknolojik gelişmeler, tüketim durumu ve yaşam koşullarının iyileştirilmesi oldukça önemlidir. Aynı zamanda, yerel ve ulusal pazarların küreselleşmesiyle beraber

kalitenin zorunlu olması, farklılaştırma, özel isteklere özel çözümler, ürünlerin kullanım süresinin kısalması, teknolojinin hızı ve sunmuş olduğu olanaklar gibi pek çok unsur işletmeleri devamlı olarak yeniliğe itmektedir. Drucker (2001) yenilik kavramının oluşmasında etkili olan kaynakları yedi başlığa ayırmıştır. Drucker'ın yapmış olduğu çalışmaya göre, yenilik kaynaklarını “güvenilirlik ve kestirilebilirlik” düzeyine göre gruplandırmıştır. Bu kapsamda, yenilik kaynakları içsel ve dışsal kaynaklar şeklinde ayrılmıştır (Deniz, 2012: 20).

İçsel Kaynaklar

İçsel kaynaklar, işletmenin kendi içerisinde ya da pazarında oluşan değişimler sonucu meydana gelmektedir. Bunlar; beklenmeyen başarı ya da başarısızlıklar, uyumsuzluk durumları, süreç içerisinde meydana gelen gereksinimler, pazar ve endüstrideki değişimler içsel yenilik kaynakları arasındadır (Deniz, 2012).

Beklenmeyen Gelişmeler: Beklenmeyen gelişmeler ilk, kolay ve basit olan yenilik kaynağıdır. Herhangi bir beklenmedik başarı ve başarısızlık durumlarında meydana gelebilir. Bu tarz durumlar fırsat niteliği taşımaktadır. Burada önemli olan, belirtileri iyi tespit ederek elde edilebilecek fırsatları önceden görebilmektir. Beklenmeyen başarı, başarılı yenilikler için epey zengin fırsatlar sağlayan bir oluşumdur. Yenilik fırsatlarının riskinin az olması ve işleminin kolay olduğu bu beklenmedik başarı durumunu yöneticiler çoğu zaman gözden kaçırabilmektedirler. Üstelik, yöneticiler bu durumu reddedebilmektedirler çünkü bu şekilde meydana gelebilecek bir başarı bir nevi yöneticilerin almış olduğu kararlara zır düşeceğinden reddedilmektedir. Fakat, beklenmeyen başarılar işletmeler için çeşitli fırsatlar sunmaktadır (Demirci, 2006).

Uyumsuzluklar: Uyumsuzluk, bir olayın ne olduğunu ve ne olması gerektiği arasındaki zıtlığı ifade etmektedir. Herhangi bir uyumsuzluk durumu, yenilik fırsatının habercisi olabilir. İşletmede bir ürün veya hizmete olan talep sürekli olarak artıyorsa burada uyumsuzluk söz konusu değildir. Ancak, işletme bulunduğu pazarda sürekli gel-git halindeyse bu durumda bir uyumsuzluk söz konusudur. Örgütte kârlılığın olmaması ve hizmetten sonuç alınması ekonomik gerçekler arasındaki uyumsuzluğu yansıtmaktadır. Uyumsuzluk yaşandığında, küçük yönlendirmeler ile başarılı yenilikler gerçekleştirilebilir. Yöneticilerin uyumsuzluk durumlarını tespit ederek uygun müdahaleyi yapmaları gerekmektedir (Aydoğar, 2018: 24).

Süreç Gereği: Süreç içerisinde meydana gelen bir gereksinim, yeniliği teşvik eden, yeniliğe kaynaklık eden ve yenilik için bir fırsat niteliğindedir. Süreç gereği belirsiz değildir, aksine oldukça somuttur. Bir endüstri ya da hizmetin iş süreçleri içerisinde yer alır. Süreç gereğini temel alan bazı yenilikler uyumsuzluklardan bazıları da demografinin meydana getirdiği sorumluluklardan faydalanmaktadır. Diğer kaynaklardan farklı biçimde oluşmaktadır. Yani iç ya da dış çevrede gelişen bir olaydan meydana gelmez. Süreç gereği mevcut olan bir süreci iyileştirir, süreçte zayıf olan bağlantının yerini alarak yeni bilgiler ışığında eski sürecin yeniden tasarımını yapar. Eksik bağlantıyı tamamlayarak süreci gerçekleştirir. Aynı zamanda, süreç gereğine temel olan yeniliklerde örgüt içerisindeki herkes daima gereksinimin varlığından haberdar olmalıdır (Durna, 2002). İşletmelerin süreç gerekliliklerini yerine getirmek için Ar-Ge bölümü kapsamında yürütülen faaliyetler yenilik kaynağı olarak değerlendirilebilir. Kullanılmakta olan sürecin ihtiyaçlara cevap vermemesi durumunda Ar-Ge çalışmaları yeniliği gerçekleştirebilir. İşletmelerde yeni icatların üretimi Ar-Ge faaliyetlerine bağlıdır. Ar-Ge faaliyetleri yeniliğe dönüştürülmekte ve kullanıcılara uyumu sağlanmaktadır. Böylelikle ekonomiye artan verimlilik veya yeni endüstriler şeklinde yansımaktadır (Kanbur ve Kanbur, 2014).

Endüstri ve Pazar Yapısındaki Değişimler: Endüstri yapısındaki herhangi bir değişim, sektör çevresine oldukça net ve tahmin edilebilir emsalsiz fırsatlar tanımaktadır. Ancak sektör içerisinde yer alanlar meydana gelen değişimleri tehdit olarak algılayabilmektedirler. Yenilik fırsatlarını destekleyen dinamik güçler devamlı halde durağan pazarlara ve işletmelere baskı yapmaktadırlar. Hızlı değişme ya da büyüme dönemlerinde bir pazarda meydana gelen büyük değişimler ile teknolojik değişimler yenilik için büyük fırsatlar oluşturabilmektedir. Bu değişimleri yakından takip edip fırsat olarak algılayanlar öncesinde endüstri içinde fark edilmeyen ya da gözden kaçan çeşitli boşlukları yeniliklerle tamamlayabilirler. Endüstri ve pazarlar çok az sayıda üretici kontrolündeyseniz özellikle endüstri yapısındaki değişimlerden faydalanan yenilikler oldukça etkindir. Uzun süre tehdit altına girmeyen büyük ve güçlü firmalar büyük olmalarından dolayı gururlanmaktadırlar. Başlangıçta sektöre yeni adım atanlara önem vermez onlara amatör gözüyle bakarlar. Ancak yeni gelen firmalar, pazarın büyük kısmını ele aldığı anda cevap vermek için yeteneklerinin azaldığını görürler. Ayrıca büyük olmalarından dolayı örgüt yapılarına cevap verebilecek kadar esnek değillerdir (Durna, 2002).

Dışsal Kaynaklar

İşletmenin, faaliyetlerini sergilediği pazarda bağımsız şekilde karşılaşabileceği kaynaklar dışsal kaynaklardır. Bunlar demografik değişimler, algısal değişimler ve yeni bilgi yaratımı şeklindedir (Acaray, 2007: 39).

Demografik Değişimler: Demografik değişkenler; yaş, gelir, istihdam ve sosyo-ekonomik durum gibi konularda nüfusu ifade etmektedir. Yenilik fırsatları bakımından demografik veriler pazara ilişkin belirsizliği yok ettiğinden işletmeye kayda değer imkanlar tanımaktadır (Morden, 1993: 144). Demografik değişkenlerdeki değişimlerin meydana getireceği fırsat ve tehditler, gelecekteki toplumsal yaşamı ve işletmelerin konumlarına yön verecektir. Dolayısıyla üzerine yoğunlaşılması gereken bir konudur (Ülgen ve Mirze, 2004).

Bu kapsamda, eğitim seviyesinin yükselmesi ve bu seviyeyi dolaylı olarak etkilediği varsayılan kitle iletişim araçları da demografik yapıda değişimler meydana getirmektedir. Tüketicilerin seçimlerini ve beklentilerini yerine getirmeye çalışırken demografik yapı görmezden gelinmemelidir. Üretim ve hizmet sürecinde bu yapının değişiminde meydana gelen farklılıklar yeni trendler yaratabilir. İşletmelerin dış çevre analizlerinde demografik yapının dikkate alınması ve değişimin meydana getirdiği fırsat ve tehdit stratejilerini tespit ederken kullanılması önemli bir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir (Aygen, 2006).

Algısal Değişimler: Günümüzde iletişim araçlarının gelişiminin hız kazanmasıyla insanların dünyayı algılama biçimleri eskiye göre değişmektedir. Herkesten farklı şekilde dünyayı farklı açılardan görebilen yenilikçi, algılamalardaki değişimleri iyi kavrayıp fırsat şeklinde değerlendirilmektedir.

Tüketici davranışı ile ilişkili olan bireysel algılamalardaki önemli değişimler yenilik fırsatlarının meydana gelmesi açısından katkı sağlayabilir. Algılama ve tutumlardaki değişimler davranış unsurlarından, fikir liderlerinin görüşmelerinden ya da tutarlı ve etkili promosyondan ciddi ölçüde etkilenebilmektedir. Son zamanlarda sağlığa ilişkin bilinç düzeyinin artması ürün ve hizmetlerde yeniliğe sebebiyet vermektedir. Buna paralel olarak, çevresel konulara yoğunlaşan kamuoyu ilgisi, kişisel ve kamu ulaştırması, ormancılık, doğu kontrolü ve atıklar gibi alanlarda yenilik fırsatları oluşturmaktadır (Durna, 2002).

Yeni Bilgi: Tüketicinin yeniliğe uymasını sağlamak bilgiye ve etkin düşünceye bağlıdır. Bilgide meydana gelen gelişmeler yeni ürün ve pazarların oluşumunu sağlayabilir.

İki farklı alanda meydana gelen gelişmeler bazı durumlarda yeni bir ürünün gelişimine yol açabilir. Örnek vermek gerekirse, yeni programlar yapan yazılım firmaları, bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki ilerlemeler avantajını kullanma gereksinimi hissetmektedirler. Bilgi temelli yenilikler tek bir unsura değil, birkaç farklı bilgi çeşidinin bir araya gelmesine bağlıdır. Yenilik genellikle bilimsel, örgütsel veya pazarlama ile ilişkili farklı bilgi türlerinin birleşmesi ve birbirine yakınlaşmasıyla meydana gelmektedir. Günümüzde yenilikler kişisel becerilerden ziyade, uzman ekiplerin birlikte çalışmaları ile oluşmaktadır (Saakjarvi, 2003: 90). Bilgi temelli yenilikler, diğer yeniliklerden farklı nitelikler taşımaktadır. Zaman, başarısızlık oranı, tahmin edilebilirlik gibi temel birtakım ölçütlerde bilgiye dayalı yenilikler farklılaşmaktadır. Burada, bilginin oluşması ve teknolojik uygulamanın sunumu arasında geçen zaman epey uzundur. Ayrıca, bilgi temelli yenilikler, sosyal, ekonomik ve bilimsel bazı unsurların saptanarak yeniliğin ertelenmesi söz konusu olabilmektedir (Deniz, 2012).

2.3.3. Yenilik Türleri

Yenilik türlerinde birtakım sınıflandırmalar mevcuttur. En yaygın olanı; ürün ve süreç yenilikleri, radikal ve kademeli yenilikler, örgütsel yeniliklerdir (Acaray, 2007: 43).

Ürün ve Hizmet Yeniliği

Bir işletmenin gerçekleştirmiş olduğu ürünler veya sunmuş olduğu hizmetlerde meydana gelen değişimlere ürün yeniliği denilmektedir. Yeni ürünler, temel fikir, buluş ve keşiflerden ortaya çıkmaktadır. Yeni ve faydalı bir nesne, hizmet ve aracın buluş veya keşfinin sonucu olabilir. Bir ürün yeniliği, yeni ürün ve hizmet ya da mevcut ürün veya hizmete rekabet avantajı katan bir gelişmedir.

Ürün yeniliğinin amacı, teknolojik gelişmeye dayalı radikal olarak yeni ya da yavaşça gelişmiş yeni ürünleri tüketiciye sunmaktır. Ürün yeniliği uzun dönemde önem taşımaktadır. Bu tarz yenilikler, işletmelerin pazar ömrünü uzatmaktadır. Son zamanlarda meydana gelen hızlı ve köklü değişimler işletmeleri yenilikçi olmaya zorlamaktadır (Durna, 2002).

Ürün ve hizmet yeniliği, iki şekilde gerçekleştirilebilmektedir. İlki, daha önce var olmayan bir ürün veya hizmetin geliştirilerek pazara sunulmasıdır. Burada yeni ürün daha önceden eşi ve benzeri olmayan ürün olabileceği gibi bazı durumlarda da yalnızca

bulunduğu pazara yönelik yeni bir ürünün geliştirilmesi şeklinde olabilir. İkinci ürün ve hizmet yeniliği ise mevcut ürün ve hizmetin çeşitli boyutlarında değişiklik ve farklılığa gidilmesidir. Burada meydana gelen değişiklik ve farklılıklar genellikle ürün ve hizmetlerin kullanım alanlarını değiştirerek değerini arttırmakta ve rakiplerine karşı üstünlük oluşturabilmektedir. Aynı zamanda, mevcut ürün ve hizmetlerdeki değişiklik ve farklılık farklı pazar alanlarında kullanılarak müşterilerin ihtiyaçlarını yanıtlayabilmektedir. Ürün ve hizmet yeniliğinin gerçekleşebilmesi için daima kapsamlı, büyük değişiklikler ve farklılıklar olması gerekmemektedir. Bu doğrultuda küçük değişimler bile önemli kolaylıklar sağlayabilmektedir. Dolayısıyla, ürün ve hizmetlerde yeniliğin temel amacı değişim ve farklılığın büyük veya karmaşık olması değil tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ve alternatiflerine göre farklılık yaratabilmesidir. Aynı zamanda ürün ve hizmet yenilikleri özellikle teknoloji, örgüt ve insan kaynakları destekli olacağından işletmenin yapısı bu alanlarda yeniliğe açık şekilde oluşturulmalıdır (Uzkurt, 2008).

Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, bir ürünün yapılış veya hizmetin sunuluş yönteminde gerçekleştirilen değişimlerdir. Süreç yeniliği, ürünün kalite veya maliyetindeki değişimler aracılığıyla yapılanlardan hariç kullanıcılar tarafından görülmeyebilmektedir (Durna, 2002: 67). Süreç yeniliği, bir iş faaliyetini kökten yeni olarak gerçekleştirmektir. Genel olarak, ayrı bir girişimdir ve ayrıca kurumsal mühendislik ve iş süreçlerinin dönüşümü için özel değişim araçlarının ve teknolojinin kullanımını ifade etmektedir. Yenilik genel olarak, yeni fikirler ve çözümlerin ortaya atılması ve geliştirilmesidir. Aynı zamanda, ekonomik etkisi gerçekleşene kadar tamamlanmış değildir (Papinniemi, 1999: 96). Davenport (1993) süreç yeniliğini, işletmelerin süreç görünüşünü benimseyerek yeni araçlar ve iş tasarımları ile temel işletme süreçlerinin radikal olarak iyileştirilmesi şeklinde ifade etmiştir (Bayındır, 2007: 244).

Süreç bir girdi ile başlayan (iç ve dış müşteriden gelen talep, bilgi ya da hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbirleriyle ilişkili faaliyetlerden oluşmaktadır. Tanıma göre, talep iç ya da dış müşteriden gelebilmektedir. Dolayısıyla, ortaya konulacak yeni süreç nihai müşteriden gelecek bir arzu olabileceği gibi işletme içindeki birimlerin gereksinimleri kapsamında da meydana gelebilmektedir. Aynı zamanda, herhangi bir bilginin ya da hammaddenin üzerine değer katmak ya da faydalılığını arttırmak

amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Gerçekleştirilen faaliyetler süreç kapsamında yer almaktadır. Müşteriye ulaşan ürün ve hizmetler süreç faaliyeti sonucunda meydana gelmektedir (Gökcek, 2007).

Süreç yeniliği, gerçekleştirilirken yalnızca işletmelerin üretimini yaptığı ürünler baz alınmamalıdır. Ayrıca, işletmeye yardımcı olan yapılarda dikkate alınmalıdır. Yapılan yenilikler sırasıyla olduğunda işletmeler açısından süreç yeniliği hayli verimli bir hale gelecektir. Süreç yeniliğinde, mal ve hizmetler tüketici istek ve ihtiyaçları kapsamında iyileştirilip geliştirilirse işletmeye fayda sağlayacaktır ve uygulanan yenilik pazardaki yerini sağlamlaştırabilecektir. Dolayısıyla, işletmelerin uzun ömürlü olması, rekabet edilebilirliği ve pazarda tutunabilmesi mümkün olabilmektedir (Kaya, 2018).

Organizasyonel (Örgütsel) Yenilik

Yeni bir çalışma ve iş yapış tekniklerinin geliştirilmesi veya mevcut olan yöntemlerin işletme koşullarına uyarlanarak kullanılmasıdır (Elçi, 2006: 10). İşletmenin ticari faaliyetlerinde işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulamasıdır (Oslo Kılavuzu, 2005: 55).

Organizasyonel yenilik, işlerin devam ettirilmesi için rutinler ve kuralların düzenlenmesine ilişkin yeni yöntemlerin geliştirilmesini içermektedir. Organizasyonel yeniliğe örnek vermek gerekirse, bilginin düzenlenmesinde, erişilebilirliğinde kolaylık sağlanabilmesi için en iyi uygulamalar, dersler ve diğer bilgilere ilişkin veri tabanının kurulması şeklindedir. Organizasyonel yapının ciddi şekilde değişimi ileri yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni veya ciddi düzeyde değiştirilmiş yöntemlerin uygulanması biçiminde uygulanan organizasyonel yenilik, çıktı olarak verimliliğin veya satışların yükseltilmesi gibi ölçülebilen değişimleri kapsamaktadır (Acaray, 2007: 50).

Pazarlama Yeniliği

Farklı ve yeni tasarımların ürün ya da ambalajda gerçekleştirilmesi, uygulanması veya mevcut olanların iyileştirilmesidir (Elçi, 2006: 12). Pazarlama yeniliği, keşfetme, geliştirme ve dağıtım aşamalarından olacak şekilde üç aşamadan meydana gelmektedir. Keşfetme aşaması, hedef kitlenin beklenti ve ihtiyaçlarının iyi bir şekilde belirlenmesi ve onlara neler sunulabileceğinin saptanmasıdır. Gelişme aşaması, bir önceki adımda yer alan

beklenti ve ihtiyaçlara cevap verebilecek, sorunlara çözüm bulacak alternatifler üretmektir. Dağıtım aşamasında ise, geliştirilmiş olan ürünün müşterilere nasıl ve hangi kanallar ile ulaştırılacağı ve devamlılığının nasıl sürdürüleceği gibi soruları yanıtlayacak bir sistem oluşturmaktadır (Gürsoy, 2014: 24).

Bu tarz yenilikler, satın alma süreci kapsamında muhtemel müşterilerle gelişecek etkileşimi farklılaştırma üzerine yoğunlaşmaktadır. Yani, müşteri-satıcı bağının gelenekselliğinden kurtarılarak inovatif bir yol ya da yöntem geliştirilmesidir (Yavuz, 2010: 146). Pazarlama yeniliğinin amaçları ise işletmenin pazar payını, rekabet avantajını ve kâr seviyesini koruması ya da kâr seviyesini artırması şeklindedir (Şahin, 2009).

Yeni pazarlama yöntemleri geliştirilmesi kapsamında, yeni teknikler, yöntemler ve araçlar geliştirmek işletme başarısında oldukça önem taşımaktadır. İşletmeler, verimliliği arttırmak için pazarlama tekniklerinde yenilikler yapmaktadır. Örnek olarak, online alışveriş sektörü gösterilebilir. Bu yöntem, alışverişe yeni bir anlayış getirerek büyük başarılar sağlamışlardır. Aynı zamanda, her geçen gün yeni alışveriş siteleri kurulmakta ve rekabet artmakta ve dolayısıyla varlığını devam ettirebilenler sürekli gelişim ve yenilik içerisinde olan işletmeler olmaktadır. Rakipleriyle rekabet edebilecek bir pazarlama yeniliği sağlayamayan işletmeler pazarda barınamayacaktır (Güzen, 2020).

Radikal ve Kademeli Yenilikler

Yenilik, pazarın veya onu kullanan birimin yenilik seviyesine ilişkili şekilde radikal ve kademeli olarak gruplandırılmıştır. Bu yenilik türleri, yeniliklerin bıraktığı etki durumuna göre isimlendirilmektedir (Acaray, 2007: 47).

Radikal Yenilikler: Önceden var olmayan bir ürünün, hizmetin, sürecin ya da yöntemin geliştirilerek bir faydaya dönüştürülmesi biçiminde gerçekleştirilen yenilikler radikal yeniliklerdir. Radikal yenilikler kişinin hayatında ve davranışlarında ciddi değişimlere neden olmaktadır. Radikal yenilikler genel olarak, küçük firmalar tarafından gerçekleştirilir ve onların sektöre adım atmalarına desteklemektedir. Ayrıca, sektör içerisinde yer alan diğer firmalara karşı rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu kapsamda, çevresel unsurlardaki belirsizliği artırarak işletme ve endüstri dönüşümünü de sağlamaktadır (Uzkurt, 2008: 33). İnovasyon, radikal fikirler ile önceden denenmemiş ürün, hizmet ya da yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla meydana gelmektedir. Aynı

zamanda radikal yenilikte, müşterilerin davranışlarında dikkate değer değişimlere sebep olan ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi ve ekonomik bir fayda haline gelmesi durumudur (Elçi, 2006: 16).

Radikal yenilik, mevcut teknoloji ve yeniliklerden ayrılmaktadır. 1824'te New York'ta kurulmuş ve bölgenin ilk teknoloji üniversitesi olan Renssellar Polytechnic Institute'nün araştırmacılarına göre radikal yenilik özellikleri;

- Yeni performans özelliklerinin keşfedilmesi,
- Mevcut performanslarda en az beş kat daha işlevli olması,
- Maliyetlerin minimum %30 oranında düşürülmesi,
- Rekabet edilebilirlik anlayışının değiştirilmesi.

Avantajları; rekabet edilebilirlik anlayışı yeniliği uygulayan kişi veya kurum lehine değiştirme niteliğine sahiptir. *Dezavantajları*; radikal yenilik projelerinin maliyeti fazla olmakla birlikte taşımış olduğu riskte oldukça yüksektir. Güzel bir sonuca ulaşmak uzun zaman alabilmekte ve aynı zamanda herhangi bir sonuç alınamayabilir (Kaya, 2018: 23-24).

Kademeli Yenilikler: Süreç ve yöntemlerle aşama aşama (kademeli) yapılan değişim, farklılık ve iyileştirmeler ise artımsal yenilik olarak değerlendirilir. Artımsal yenilikler, firmanın var olan yeteneklerinde iyileşme ve gelişme sağlamaktadır. Örneğin, cep telefonu radikal bir yenilik iken onun kademeli olarak radyo, kamera, internete bağlanma gibi özelliklerinin eklenerek geliştirilmesi artımsal yeniliktir (Uzkurt, 2008: 33). Artımsal inovasyon, aşama aşama gerçekleştirilen bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini kapsayan çalışmaların bir sonucu olarak meydana gelmektedir (Elçi, 2006: 16).

Mevcut teknoloji ve yöntemlerle bir yenilik yaratmaktır. Mevcut olanı geliştirilmesi ya da yeniden düzenlenerek farklı bir amaca hizmet edilebilir hale getirilmesidir. *Avantajları*; radikal yenilik ile karşılaştırıldıkları zaman güveni ve maliyeti daha azdır. Aynı zamanda sonuca ulaşılması daha kısa zamanda gerçekleşebilmektedir. *Dezavantajları*; işletmenin rekabet avantajı oldukça azdır (Kaya, 2018: 24).

Toplumsal Yenilik

Toplumun bütün kademelerine yarar sağlayacak yenilik, değişiklik ve iyileşme çabalarının geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Toplumsal yenilik, diğer yenilik türleriyle

birlikte düşünölmelidir., ürün, hizmet, süreç yeniliği olmadan, organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği sağlanmadan sosyal sistem geliştirilemez. Toplumsal yeniliğin yetersiz kalması durumunda, diğer yenilik faaliyetleri ekonomik ve toplumsal koşulların iyileşmesine yeterli desteği sağlayamaz. Toplumsal yenilik için bir örnek vermek gerekirse istihdam arttırmaktır (Elçi, 2006: 14).

2.3.4. Yeniliğin Boyutları

İlk olarak yöneticinin yeniliği yönetebilmesi kapsamında pek çok boyutta yeterli olması gerekmektedir. Özellikle örgüt içerisinde girdi yönetimi iyi yapması, yenilik stratejilerini uygulaması, örgütsel kültür ve yapının yeniliğe açık olmasını sağlaması ve örgüt üyelerinin birlikte ve dinamik tutmak için proje yönetimini iyi şekilde gerçekleştirmelidir. Bu çalışmanın yenilik yönetimi ölçeğindeki boyutlar, “girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı ve proje yönetimi” şeklindedir. Bu boyutlar Bülbül (2012)’in “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik” çalışması isimli makalesinde sunmuş olduklarıdır. Bu boyutlar çalışmanın kuramsal altyapısını oluşturmaktadır (Dönmez, 2018: 24).

Girdi Yönetimi

Girdi yönetimi, yenilik faaliyetlerinin kaynağı ile ilişkilidir ve finans, insan ve fiziksel kaynaklar ve yeni fikirler ile birlikte çeşitli unsurları kapsamaktadır (Adams vd., 2006: 26). Bu boyut, örgütün bünyesinde yer alan insan, finansal ve fiziksel kaynaklar ile ilgilidir. Ancak, bu kaynakların eksikliğinde bir kuruluşun yeniliği yönetebilme yeteneği üzerinde nasıl etkilendiği ile ilgili olarak tartışılmaktadır (Smith vd., 2008: 7). Bu kapsamda, yeniliği destekleyen ve yenilikçi bir örgütün gelişimini teşvik eden etkili bir insan kaynakları politikası geliştirilmelidir (Oke, 2007: 570). Yeniliğin başarılı ve kalıcı olması adına, organizasyon içerisinde bulunan bütün çalışanlar statü ya da pozisyon gözetmeksizin destek sağlamalıdır. Bu anlamda, çalışanlar yenilik ortamının katalizörleridir (Dobni, 2006: 332). Watt’a (2002) göre yenilikçi bir okuldaki insan kaynakları yapısının yaratıcılığı, devamlı gelişim becerilerini, uygulama becerilerini, risk alma kapasitesini ve ilişki kurma becerilerini kapsamalıdır. Dolayısıyla, yenilik için kaynakların temini oldukça önemlidir. Aynı zamanda, bu kaynakların temini organizasyonun yeniliği teşvik ettiğini göstermektedir (Scott ve Bruce, 1994).

Yenilik Stratejisi

Strateji ve liderlik, ürün yeniliğinin etkili bir şekilde yönetilmesine olanak tanıyan ilk önemli başarı faktörü olarak ifade edilmiştir (Cormican ve O'Sullivan, 2004: 819). Yenilik stratejisi, genel olarak bir işletmenin yeni ürün ve pazar geliştirme planları bakımından rekabet ortamı ile ilgili yenilik duruşunu tanımlamaktadır (Adams vd., 2006: 30). Strateji, geniş bir konu alanı olmakla birlikte karmaşıktır. Strateji kurumun, kurumsal ve yenilik stratejilerinin yönlerini ve yenilik yönetimini nasıl etkilediklerini yansıtmaktadır. Aynı zamanda, işletme içerisinde stratejik vizyonun yayılması anlamına da gelmektedir (Smith vd., 2008: 7). Yenilik stratejisi, organizasyon içerisinde yeniliğin rolünün tartışılması, teknolojinin ne şekilde kullanılacağına karar verilmesini ve uygun performans göstergeleri ile performans gelişimini yönetmeyi, organizasyon içerisinde yenilik süreci boyunca meydana gelebilecek olası sorunların ve bunlarla nasıl çözüleceğinin saptanması gerekmektedir (Goffin ve Pfeiffer, 1999). Yenilik stratejisi, yönetimin yeniliğe verdiği önem net bir şekilde ifade edilmeli ve yeniliğin öneminin çalışanlara nasıl iletileceği belirlenmelidir (Oke, 2007: 569). Bu alana ilişkin neredeyse tüm araştırmacılar, teorik yaklaşımlardan bağımsız bir şekilde, bilginin üretken ve yenilikte önemli bir değişken olduğunu varsaymışlardır (Patterson vd., 2009: 10). Yeniliğin genel itibarıyla, bir alanda edinilen bilginin yeni bir disiplinde uygulanmasıyla gerçekleşmesine ilişkin genel bir kanı söz konusudur (Matthews, 2003: 4). Dolayısıyla, yenilik stratejisi belirlenirken bilgi yönetimi önemli hale gelmektedir. Bilgi yönetimi, örgütün bilgi depolama ve bilgiyi kullanma işlemleriyle erişim sağladığı açık ve kapalı bilgilerin yönetimidir (Adams vd., 2006: 28).

Örgütsel Kültür ve Yapı

Örgüt kültürü, genel yönetim literatüründe yaygın olarak tartışılmaktadır. Örgütün değerleri ve inançları ve bunları örgüt içerisinde yeniliği yönetme yeteneğini nasıl etkilediği ile ilişkilidir (Smith vd., 2008: 7). Bir işletmeye yenilik yapmada gerekli bileşenleri temin etmede olumlu kültürel özellikler katkı sağlayabilir (Cormican ve O'Sullivan, 2004: 822). Yenilikçi örgüt kültürü, paylaşılan bir vizyonu içermekte, yenilikleri kolaylaştıran bir etkiye sahip olmakta ve bütün halinde değerlendirilebilen yeni fikirlerin geliştirilmesine imkân sağlamaktadır (Adams vd., 2006: 34). Yenilik yönetiminin itici gücü olan çalışanların

yeniliğe destek olmaları adına güdülendikleri bir ortam ihtiyacı söz konusudur. Dolayısıyla, örgüt ikliminde güdüleme araçlarına gereksinim duyulmaktadır. Çalışanların göstermiş olduğu yenilik çabalarının karılığı olarak ödüllendirme yenilikçi bir kültür yaratma biçimidir (Oke, 2007: 570). Aynı zamanda yapı ve süreçler yenilikçi düşünce ve eylemi teşvik etmeye uygun olmalıdır (Pollock, 2008: 4). Yenilikçi örgüt yapısına ilişkin olarak, mekanik ve organik şeklinde iki yaklaşım mevcuttur (Cormican ve O’Sullivan, 2004: 823). Örgütlerde yenilik mekanik yapılardan ziyade organik yapılarda gelişim göstermektedir. Doğal yapılar yeniliği teşvik eder, çünkü doğal yapılar; kurallarda özgürlük, katılımcılık, pek çok fikrin açıklandığı ve değerlendirildiği bir yapı, yüz yüze iletişim, iç disipline sahip olan ekipler, bölüm engellerini yıkmaya, yaratıcı etkileşim ve hedeflere odaklanma, dışa dönüklük, dış fikirleri üstlenme arzusu, değişen gereksinimler doğrultusunda esneklik, hiyerarşik olmayan yapı, üst kademelere olduğu kadar alt kademelere de bilgi akışı, öğrenme ve bilgi üretimi teşvik etmektedir (Bülbül, 2012).

Proje Yönetimi

Proje yönetiminin etkililiğini ölçmek amacıyla birtakım çalışmalar yapılmış ve bu çalışmada çoğunlukla bütçe ve gerçeklik (proje maliyeti, proje süresi, gelir tahmini) arasındaki karşılaştırmalar kullanılmıştır. Yenilik projenin tercih süreci, değerlendirme ve belirli şartlarda kaynak dağıtımını gerekli kılmaktadır (Adams vd., 2006: 36). Seçim yapmak, pek çok fikirden tercih yapmak ve en iyi uygulamayı geliştirmede etkili yöntemler sağlamaktadır. Dolayısıyla başarılı projeler sunmak için örgüt içerisindeki sinerjiden faydalanmak önem taşımaktadır (Goffin ve Pfeiffer, 1999). Çevrenin karmaşıklığı ve belirsizliği, yeniliğin derecesini, çeşidini, örgüt ve yönetimini etkilemektedir (Tidd, 2001: 169). Dolayısıyla örgüt içerisinde riski dikkate almadan yenilik yapmak neredeyse olanaksızdır. Tüm örgütler, riski göz önünde bulundurarak risk alanını kaynaklara uygun şekilde düzenlemektedirler. Fakat, hiçbir örgüt tam olarak riski ortadan kaldıramaz. Dolayısıyla tüm bunlar dikkate alındığında yeniliğin temel şartı daima “risk” kavramı olacaktır. Aynı zamanda yenilik sürecinde sistematik tanımlama, değer biçme ve projeye ilişkin risklerin yönetimi ile proje performansını arttırmak risk yönetiminin en temel hedefidir (Bülbül, 2012: 161).

2.3.5. Yenilik Süreci

Yenilik süreci karmaşık bir süreç olma özelliği taşımakla birlikte, mutlak başarı ile son bulacak otomatik bir süreç değildir. Dolayısıyla yenilikleri başarılı bir şekilde geliştirmek ve sunmak amacıyla doğru bir sürecin oluşturulması ve yürütülmesi önem taşımaktadır. Koşulların hızla değişim göstermesiyle başarılı yeniliklerin geliştirilmesi için yenilik sürecinin basit faaliyetlerden, sofistike uygulamalara doğru geliştiği gözlemlenmektedir. Burada yenilik sürecinin genel yapısından bahsedilecektir. Son yapılan araştırmalara göre, bir işletmenin başarılı ürünler geliştirmesinde üç unsur önemli olmaktadır. Bunlar; strateji, kaynak ve süreç şeklindedir. Geliştirme sürecinin kalitesinin iyi olması yenilikte başarı oranını arttıracaktır. Tasarımı iyi olan bir süreç, projenin başarısını %40, satış ve gelirini %70'e kadar çıkarabilmektedir. İşletmeler yenilik stratejilerine uyum sağlayacak planlı bir yenilik sürecini izlemektedirler. Bu doğrultuda yenilik sürecinin temel aşamalarına ilişkin genel bir kanı söz konusudur. Bunlar aşağıda sıralı bir şekilde verilmektedir: (Güleş ve Bülbül, 2004).

Yenilik Fikirlerinin Toplanması: Yenilik sürecinin başlangıcı fikir araştırmasıdır. Bazı yenilik fikirleri beklenmedik şekilde oluşmakla beraber yenilik fikirlerinin toplanması, bilinçli ve sistemli çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Ürünlere ilişkin yenilik fikirleri; müşteriler, rakipler, çalışanlar ve üst yönetimden oluşmaktadır. Bu konuda genellikle, müşteri beklenti ve istekleri yenilik fikirleri aramanın en uygun noktası olabilmektedir. Bunlara ek olarak, tedarikçiler, dağıtımıcılar ve satış temsilcileri de yenilik fikirleri için önemli kaynak nitelindedir. Bir diğer önemli kaynak ise işletmenin bünyesinde yer aldığı çalışanlarıdır. Başarılı işletmeler, ürünlerini ve üretim süreçlerini iyileştirmenin yeni yollarını araştırmak amacıyla çalışanlarını cesaretlendirecek bir örgüt kültürünü benimsemektedirler. Aynı zamanda rakip işletmelerin ürün ve hizmetlerinin değerlendirilmesi yeni fikir oluşturmada önem taşımaktadır.

Fikirlerin Değerlendirilmesi ve Ayıklanması Aşaması: Bu aşamada toplanan yenilik fikirleri içsel ve dışsal olarak değerlendirilip uygun olmayanların elendiği, uygun olanların ise önem derecesine göre sıralandığı aşamadır. Bu doğrultuda içsel değerlendirmede yenilik fikirlerinin işletmenin amaç ve kaynaklarına uygunluğu değerlendirilir. Dışsal değerlendirmede ise yenilik fikirlerinin netlik kazanması için, yenilik

fikirlerinin müşteriler açısından nasıl algılandığı ve yeniliği kimlerin kullanacağını belirler.

İşletme Analizleri Aşaması: Olgunlaşan yenilik fikrinin, niteliklerinin ve pazarlama stratejilerinin saptandığı ve gerekli finansal projeksiyonların gerçekleştirildiği evredir. Aynı zamanda bu evre ürün prototiplerinin hazırlanmasına ciddi miktarda yatırım yapılmadan önceki son kontrollerin yapıldığı aşama olma özelliğini taşımaktadır. Buna ek olarak, maliyet ve satış analizleri ile yeniliğin yeterli kâr getirip getirmeyeceğinin değerlendirmeye alındığı aşamadır. Pazarlama bakımından, yeni ürünün mevcut ürünlerin satışına etkisi veya mevcut dağıtım kanalları ile ya da başka bir yolla mı hizmet verileceğinin değerlendirilmesi, Pazar tahminlerinin gerçekleştirilmesi, ikame edilme ve eskime durumlarının araştırılması bu aşamada yapılmaktadır. Bu evrede, ekonomik yönden yeniliğin Ar-Ge, üretim, pazarlama maliyetleri değerlendirilir ve olası getiriler tahmin edilmektedir. Aynı zamanda yeniliğin patent veya telifle korunup korunmayacağı, kolaylıkla taklit edilip edilmeyeceği de belirlenmektedir. Bu doğrultuda tüm bunlar özenle araştırılarak ürünün gelişimine karar verilmektedir.

Ürün Geliştirme Aşaması: Bir önceki aşamada geçen yenilik fikri, fiziksel bir ürün halini alabilmesi amacıyla Ar-Ge veya mühendisliğe geçmektedir. Bu evrede ürün soyut halen somut hale geçmektedir. Ayrıca, bu evre diğerlerine nazaran daha fazla maliyet gerektirmektedir. Burada işletme, ürün fikrinin teknik ve ticari olarak yapılabilir bir ürüne dönüşüp dönüşmeyeceğine karar verilmektedir. Bu doğrultuda yeni ürünün herhangi bir sorun teşkil etmeden ve ekonomik olarak üretilebilmesi için prototipler geliştirilmektedir. Hazırlanmış prototipler, titiz laboratuvar testlerine ve müşteri testlerinden geçirildikten sonra farklı uygulamalarda nasıl performans gösterdiğini görmek için işletme içi testlere tabi tutulmaktadır. Daha sonra, prototipe bu testler sonucu ulaşılan bilgi ile düzenleme yapılarak işletme beta testine geçer. Müşterilere yönelik olarak gerçekleştirilen beta testlerinde, kişilerin görüşleri alınır ve böylelikle ürüne müşterinin bakış açısıyla ürün son halini almaktadır.

Pazar Testi Aşaması: Bu evrede, yeni ürün deneme niteliğinde üretilerek belirlenen pazarlarda müşterilere sunumu sağlanmaktadır. Pazar testi, maliyet ve zaman gerektirmektedir. Bunlarla beraber, yeni ürünlerin potansiyel satışlarını ölçmek, alternatif pazarlama planlarını hazırlamak ve gözden kaçan hata ve eksiklikleri belirlemek oldukça

önemlidir. Bu evrede yapılan uygulamalar meydana gelebilmesi olası sorunları engelleyebilmektedir.

Ticarileştirme Aşaması: Bu aşamada, işletme büyük miktarlarda üretileceği, satışının yapılacağı ve konumlandırılacağı aşamadır. İşletme ürünü, kendi imkanlarını kullanarak, kiralama veya anlaşma yoluyla yeniliği büyük miktarlarda üretmek durumundadır. Aynı zamanda, bu aşamada, yeniliğin pazara tutundurulması ve reklam için pazarlama faaliyetlerine ciddi ödemeler yapılmaktadır. Dolayısıyla işletmeler ürünün ticarileştirilmesiyle birlikte büyük maliyetlerin altına girmiş olurlar. Yenilik süreci, mantıksal bir akış ile ilerlemekle birlikte yenilik sürecini oluşturan aşamaların sayısı ve aşamalara verilen önem derecesi değişim gösterebilmektedir. Yukarıda gerçekleştirilen açıklamalar doğrultusunda, aşamalar ilerledikçe maliyet düzeyi de artış göstermektedir.

Yenilik süreci geniş ve titiz çalışmaların gerçekleştirilmesini gerekli kılan faaliyetlerden oluşmaktadır. Bir pazar fırsatının saptanması veya müşteri araştırmasının başarılı bir ürünle sonuçlanması verimli ve etkin olarak yönetilen geliştirme sürecini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda yeni fikirler oluşturulmak, geliştirmek ve uygun şekilde pazarlanması zor, riskli ve maliyet gerektiren bir iştir. Başarılı bir yeniliğin, meydana gelme ihtimalini arttırmak için işletmeler faaliyetlerini olabildiğince titiz bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Bu amaçla yenilik planının oluşturulması yenilik faaliyetlerinin hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Yenilik sürecinin planlı bir şekilde sürdürülmesi ise pazarın istek ve ihtiyaçlarına uygun yenilikleri hızlı ve verimli olarak ortaya çıkarma da ihtimal engel ve sapmaların önüne geçilmesinde işletmeye değerlendirme yapma imkânı sağlamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004).

2.3.6. Yenilik Stratejileri

Dünya pazarlarında ciddi bir rekabetle yüz yüze kalan işletmelerin önünde bu yarıştan üstünlük elde edebilmeleri amacıyla farklı stratejiler mevcuttur. Yenilik yaparak rakiplere karşı rekabet avantajı yakalamak, büyümek ve hayatlarına devam etmek isteyen işletmeler, yenilik stratejilerini uygulayarak bu hedefleri yerine getirebilirler. Bu stratejiler, kesin ve açık detaylarıyla tam olarak belirli olmasalar bile konuyu kavramlaştırma ve bir bütün şeklinde algılayabilme bakımından faydalı olabilmektedir. Bir işletme bunlardan yalnızca birini tercih edebilir veya faaliyette bulunduğu çeşitli alanlarda farklı stratejiler

uygulayabilir. Zamanla işletmenin iç ve dış çevre koşullarında meydana gelen sürekli değişimler sebebiyle işletme yenilik stratejilerinde değişikliğe gidebilir.

İşletme uzun ve kısa dönem amaçlara öncelik tanıyabilir, ürün ya da üretim sürecine yönelik olarak yenilik yapmayı düşünebilir, başka bir yerde geliştirilen bir yenilik izlenebilir veya diğer işletmelere ve bilim-teknik dünyasına liderlik etmeyi hedeflenebilir. İşletmeler yeni ürün ve süreç geliştirmezlerse hayatta kalmaları pek mümkün olmamaktadır. Rakipler ürün yenilikleriyle pazara hâkim olabilir veya yeni süreçlerle mevcut ürünleri daha ucuza üretebilirler. Teknolojinin gelişmesi, rakiplerin izlediği politikalar ve pazardaki değişimler işletmeleri daima önde olabilmeleri için yenilikçi olmaları gerekmektedir. Sonuç olarak, yenilik ile ilgili tüm belirsizliklere rağmen işletmeler hayatta kalabilmeleri için yenilik sürecine katılım sağlamalıdır. İşletmelerin yenilik stratejilerine finansal ve beşerî kaynaklar, yönetim felsefesi, örgüt kültürü, takip ettiği stratejiler ve dış çevre unsurları yön vermektedir (Acaray, 2007).

Rakiplere karşı yeniliğin etkisinden faydalanmak isteyen işletmeler, varmak istedikleri hedeflere yenilikteki yetenek seviyelerine ve pazardaki duruma göre uygulayabilecekleri alternatif yenilik stratejileri bulunmaktadır. İşletmeler bu stratejilerden yalnızca birini tercih edebilirler ancak hedefledikleri pazarlara farklı stratejiler uygulayabilirler. Bu doğrultuda iç ve dış çevre koşullarında zaman içerisinde ortaya çıkan gelişmelerle de işletmeler, yenilik stratejilerini değiştirebilirler. İşletmeler uygulayabilecekleri alternatif yenilik stratejisi bulunmaktadır. Bu kapsamda Freeman'ın geliştirmiş olduğu ve altı başlıkta ele aldığı stratejiler değerlendirilmiştir (Güleş ve Bülbül, 2004).

Saldırgan Strateji: Bu stratejinin amacı, pazarda lider konuma gelebilmek için yeni bir ürünü ya da yeni bir üretim sürecini rakiplerden daha önce geliştirip pazara sunmaktır. Bu stratejide, firma dünya genelinde bilim ve teknoloji ile yakından ilgilenererek güçlü bir arge'ye sahip olmalıdır. Bunlarla birlikte sağlamış olduğu yeni teknik, imkân ve üstünlüklerden hızlı bir şekilde faydalanmasını bilmelidir. Bu stratejinin yüksek getiri beklentisi ile birlikte yüksek risk ihtimnali de söz konusudur (Örücü vd., 2011: 63).

Taklitçi Strateji: Taklitçi stratejiyi uygulayan işletmeler, yenilikleri uzaktan gözlemleyerek mevcut bilgi ve teknolojileri kullanırlar. Bu stratejinin bir sonucu olarak

patentlerle korunmaya alınmış yenilikler için patent süresinin sona ermesi beklenmektedir (Korucuk vd., 2020: 159).

Fırsatları İzleme Stratejisi: Bu strateji türünde pazarda herkesin göremediği eksikliklerin ve boşlukların takip edilmesi ve daha önce kimse tarafından düşünülmeyen ve talep oluşturabilecek bir gereksinimi yerine getirerek ürün sunacak yenilik meydana getiren bir stratejidir. Bu sayede araştırma aşamalarında daha az maliyetle önemli yenilikler meydana gelebilmekte ve bu yenilikler sayesinde önemli miktarda kâr sağlanabilmektedir (Bozkurt ve Göral, 2013: 4).

Savunmaya Yönelik Strateji: Bazı işletmeler, yenilik kapasiteleri yeterli düzeyde olmasına rağmen pazarda ilk olmayı tercih etmektense ilk olanı izleyerek savunmacı stratejiyi tercih etmektedirler. Bu durumun birkaç nedeni vardır. Bunlardan ilki, “free-rider effects” olarak adlandırılan diğer işletmeler için ücretsiz olarak yeni pazarları tanıtmaya ve onların bu pazarlara girmesini sağlama etkisi şeklinde ifade edilebilir. Öncü işletmeler yüksek maliyetlerle yeni pazarlara girerken diğerleri daha az maliyetlerle bu pazarların fırsatlarından yararlanarak avantaj sağlayabilirler.

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler yeni pazarlara girme ve radikal yenilikler ile rekabet avantajı sağlama eğiliminde oldukları için bu stratejiyi uygulayan işletmelerde çevresel belirsizlik yaygındır. İşletmelerin uyguladığı yeniliklerin etkisi yüksek olmakla birlikte sağlayacağı getirilerde en ufak hata söz konusu olduğunda ciddi kayıplar yaşanabilmektedir. Bu doğrultuda bu stratejiyi uygulayan işletmeleri takip eden işletmeler yapılan hataları görerek örgütsel öğrenme süreçlerine katkı sağlamaktadırlar. Otelcilik sektöründe de sürekli bir yenileşme söz konusu olduğundan bu strateji türüne sıklıkla başvurulmaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013: 96).

Bağımlı Strateji: Bu strateji türü, yenilik bakımından güçlü işletmelere bağımlılığı kabul eden bir stratejidir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, ürettikleri ürünlerde bir değişiklik yapmaz ve taklit etmezler. Bu kapsamda, müşterilerden veya bağımlı işletmelerden gelen talepler doğrultusunda ürünlerde teknik değişime giderler. Tam bağımlı işletmeler, yenilikçi işletmenin bir departmanı gibi faaliyet göstermektedir. Pazarlık güçlerinin eksik olmasına rağmen genel giderlerinin düşüklüğü, girişimcilik, uzmanlaşmış yetenekleri ve yerel üstünlükleri sayesinde büyük kâr elde edebilmektedirler.

Geleneksel Strateji: Bilimsel çalışmalardan ziyade mesleki yeteneğe dayalı bir strateji çeşididir. Değişikliğe gidilmesi için, pazarın değişim talep etmesi ve rekabetin değişime zorlanması gerekir. Yapılan değişiklikler ise teknolojidenden çok moda anlamındaki tasarım değişiklikleridir. Bununla beraber bu tarz işletmeler, geleneksel yetenekleri sayesinde taleplerinde artış yaşanabilir. Ancak, teknolojik yeniliklerin hâkim olduğu ve teknolojiye bağımlı endüstrilerde hayatta kalmaları epey güçtür (Güleş ve Bülbül, 2004: 175-178).

2.3.7. Yenilik ile Turizm İlişkisi

Turizm sektöründe yeniliğe olan gereksinim son zamanlarda belirginleşmiştir. Turizm ürünleri diğer ürünlerden farklılık göstermektedir. Turizm sektörünün bir özelliği olarak, üretim ve tüketim eş zamanlı olarak gerçekleşmekte ve burada müşteri bu süreçte aktif olarak katılmakta ve ciddi yatırımlar gerektirmektedir. Turizm sektörünün özellikleri, sınırlayıcı olması (örneğin; ürünlerin depolanamama özelliği) veya düşük kâr marjıyla çalışmak zorunda kalınması gibi sorunlara neden olabilmektedir. Dolayısıyla, sektörde meydana gelebilecek sınırlayıcı veya herhangi bir problem ile baş edebilmek için ürünlerin değerini arttırmak adına yenilik oldukça önemli bir niteliktedir. Ayrıca, turistlerin istek ve ihtiyaçlarının artması ve farklılaşması nedeniyle de yenilik gerekli olmaktadır. Bunda çok çeşitli dinamiklerin (ekonomik, demografik, çevresel, teknolojik, politik gibi) de büyük etkisi vardır. Turizm sektöründe yenilik yapmanın bir diğer önemli kriter ise, hedef kitle profiline değişmesi ise rekabetin artış göstermesidir. Tüm turizm değer zinciri dikkate alındığında, yeniliğin hem yeni pazarlama stratejilerini uygulamak hem de yeni ve farklı ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirmekle ilgili olduğunun altı çizilmelidir. Turizmde yenilik devam eden ve dinamik bir süreçtir. Değişim halinde olan ekonomik, sosyal, çevresel faktörler gelişen teknoloji, müşterilerin değişen beklentileri ve yaşam biçimleri bu süreçte etki etmekte ve dinamik tutmaktadır (Kudaka, 2011: 21).

Turizm sektöründe en önemli gelişmelerden biri, müşteri açısından hizmet kalitesine verilen önemin artmasıdır. Bu gelişimin nedeni ise müşterilerin hizmet süreci üzerinde hâkimiyetinin artması ve düşük hizmet kalitesi sunan işletmelerin müşteri taleplerine önem vermesidir. İkinci olarak, hizmet sağlayıcılar sahip olduğu bilgi birikimini veya müşterinin zorunlu olmasıdır. Müşteri zorunluluğuna örnek olarak hastaneler verilebilir. Turizm sektöründe müşterilerin herhangi bir bağlılığı bulunmamaktadır. Bunun aksine, müşteri

hâkimiyeti söz konusu olmakla birlikte müşteri hâkimiyeti alternatif tekliflere ve hizmet yakınlığının yeterliliğine bağlıdır. Son zamanlarda, müşterilere seyahat hakkında daha kapsamlı bilgiler verilmekte ve giderek daha tecrübeli hale gelmektedirler. Bu durum onları hizmet sağlayıcılara karşı daha az bağımlı hale getirmektedir. Müşterinin hâkimiyetinin artması onu daha talepkâr hale getirmektedir. Dolayısıyla daha eleştirisel tüketiciler, tüketim kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Seyahat acenteleri ve diğer seyahat işletmeleri hizmet kalitesini daha iyi hale getirmeye yoğunlaşmaktadırlar. Fakat, radikal değişiklikler ile mevcut bir sistem başka bir sistemin yerine gelebilir. Temelde bu tarz araştırmalar kalitenin iyileşmesini sağlamaktadır (Faché, 2000: 356).

2.3.8. Yenilik Yönetimi

Yenilik yönetimi, yeniliğe ilişkin hedeflerin belirlenmesiyle başlamakta ve etkili ve uyumlu planların uygulanmasını kapsamaktadır. Hızlı bir şekilde gelişen bilgi ve teknolojinin rekabette avantaj sağlaması için yenilik yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması ve liderler tarafından yönetilmesi önem taşımaktadır. Yenilikler gerçekleştirilmeden önce yeniliklerin yapılma amacı, sağlayacağı faydaların neler olacağı ve çalışanların yeniliklere karşı direncinin ölçülmesi gerekmektedir. Yenilik yönetiminin başarılı olması, sistemli bir örgüt yapısı ve yöneticinin çalışanlarla iş birliği halinde çalışmasını gerekli kılmaktadır. Yenilik yönetiminde örgütsel ve bireysel olarak bir öğrenme döngüsü bulunmaktadır. Bu bağlamda yenilik yönetimi pek çok alanda yeterli olmayı gerektirir. Yenilik yönetiminin etkin olması için liderlik, yaratıcılık, zaman ve yönetim faaliyetleri açısından ilişkinin doğru bir şekilde algılanması gerekir (Aydoğar, 2018: 34).

Rekabet ortamının ve bilgi çağının bir gerekliliği olarak tüm işletmeler yeniliği bir çıkış yolu olarak algılamalıdır. Çünkü, rekabetin yoğunluğu, teknolojik değişim, sosyo-kültürel gelişmeler ve çağdaş uluslararası ekonomik yönelimler işletmeleri yeniliğe iten nedenlerdir. Bu kapsamda yenilik, ekonomilerde rekabet ortamının oluşumunu, yeni pazarların ortaya çıkmasını, hızlı teknolojik ilerlemeyi tüketim seviyesi- yaşam standardının daha iyi hale getirilmesinde önemli bir etkidir. Dolayısıyla süreç doğru bir şekilde yönetilmelidir (Acaray, 2007: 62).

Yenilik hakkında birçok çalışması olan Peter Drucker, ilk kez yenilik kavramının sadece bir sonuç olarak değil aynı zamanda bir süreç olarak algılanması gerektiğini

söylemiştir. İşletmelerde yenilik yönetiminin başarılı bir şekilde devam etmesi için yenilikle ilgili sonuçlara bakmanın eksik olduğunu kabul eden işletmeler yeniliğin devamlılığı için süreç içerisinde çalışmaların yapılmasına yoğunlaşılmalıdır. Drucker, yenilik yönetimini “işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetimsel faaliyetleri harekete geçirerek yeniliği bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri” olarak ifade etmektedir. Yenilik kavramı tek başına süreci ifade ederken yenilik yönetimi yeniliğin uygulama esnasında kontrol edilebilirliği ve yönetimini ifade etmektedir. Yenilik yönetimini tanımlayan beş faktör belirlenmiştir. Bunlardan ilk üçü yenilik yönetimini tanımlarken son ikisi yenilik yönetiminin genel durumunu ifade eden unsurlarıdır (Drejer, 2002: 6-7):

- 1- **Teknolojik Bütünleşme:** Teknolojiler ve işletmenin ürün pazarları arasındaki bütünlüğü ifade etmekte ve müşteriyi herhangi bir işletmenin yenilikleriyle tatmin etmenin önemini vurgulamaktadır. Diğer bir ifadeyle teknolojik gelişmenin (üretim ve yönetim) başarı elde edebilmesi için üretim gelişiminde kullanılması ve bu faaliyetlerin stratejik seviyede yönetimle bütünlük sağlamalıdır.
- 2- **Yenilik Süreci:** İşletmelerin gelişiminde yenilik yaratan faaliyetler çapraz fonksiyonda (iş) süreci anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda yenilikler işletme içerisinde tek bir departmandan sorumlu olmamakla birlikte bütün departmanların yenilik sürecinde rol alarak sorumluluğu paylaşması yenilik yönetimi açısından önem taşımaktadır.
- 3- **Stratejik Teknoloji Planlaması:** Dengeli bir teknoloji ve/veya yetkinlik portföyünü korumak için teknoloji ve/veya yetkinlik projelerinin planlanmasıdır.
- 4- **Örgütsel Değişim:** Yenilik kavramı örgütsel değişim ile yakından bağlantılıdır. Yenilik ne kadar küçük veya büyük olursa olsun, yeni bilgi, yeni pazarlar, yeni müşteriler ve benzeri gereksinimleri olan organizasyonu etkileyecektir. Dolayısıyla, örgütsel değişim olmadan yenilik mümkün değildir.
- 5- **İş Bölümü:** Yenilik, işletme için yeni ve geliştirilmiş iş yaratmada aracı rol oynamaktadır. Bu, yenilik yönetiminin ikinci çok kritik bağlamsal unsuru olarak iş geliştirme tarafından yönlendirilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu tez çalışması nicel araştırma yöntemine göre tasarlanmıştır. Tez çalışması kapsamında anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Tez çalışmasının verileri, sosyal bilimlerde istatistiki verilerin işlendiği ve analizinin gerçekleştirildiği bir istatistik paket programı yardımıyla işlenmiştir. Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla; araştırmanın hipotezleri, evreni ve örnekleme, araştırma sürecinde kullanılan veri toplama araçları (duygusal emek ölçeği, işte var olamama ölçeği, yenilik yönetimi ölçeği), veri toplama süreci ve verilerin analizi konuları ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu tez çalışmasında aşağıda verilmiş olan hipotezler çalışmanın kavramsal çerçeve kapsamında değerlendirilerek meydana getirilmiştir.

- H₁: İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olabilme düzeylerinin yüzeysel davranışları üzerinde etkisi vardır.
- H₂: İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olabilme düzeylerinin girdi yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H₃: İşgörenlerin yüzeysel davranış düzeylerinin girdi yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H_{de1}: İş tamamlamaya yönelik işte var olamamanın yüzeysel davranış üzerinden girdi yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H₄: İşgörenlerin örgütte işi tamamlamaya yönelik var olabilme düzeylerinin yenilik stratejisi üzerinde etkisi vardır.
- H₅: İşgörenlerin yüzeysel davranış düzeylerinin yenilik stratejisi üzerinde etkisi vardır.
- H_{de2}: İş tamamlamaya yönelik işte var olabilme yüzeysel davranış üzerinden yenilik stratejisi üzerinde etkisi vardır.
- H₆: İşgörenlerin işe yönelik işte var olma düzeylerinin örgütsel kültür ve yapı üzerinde etkisi vardır.
- H₇: İşgörenlerin yüzeysel davranış düzeylerinin örgütsel kültür ve yapısı üzerinde etkisi vardır.

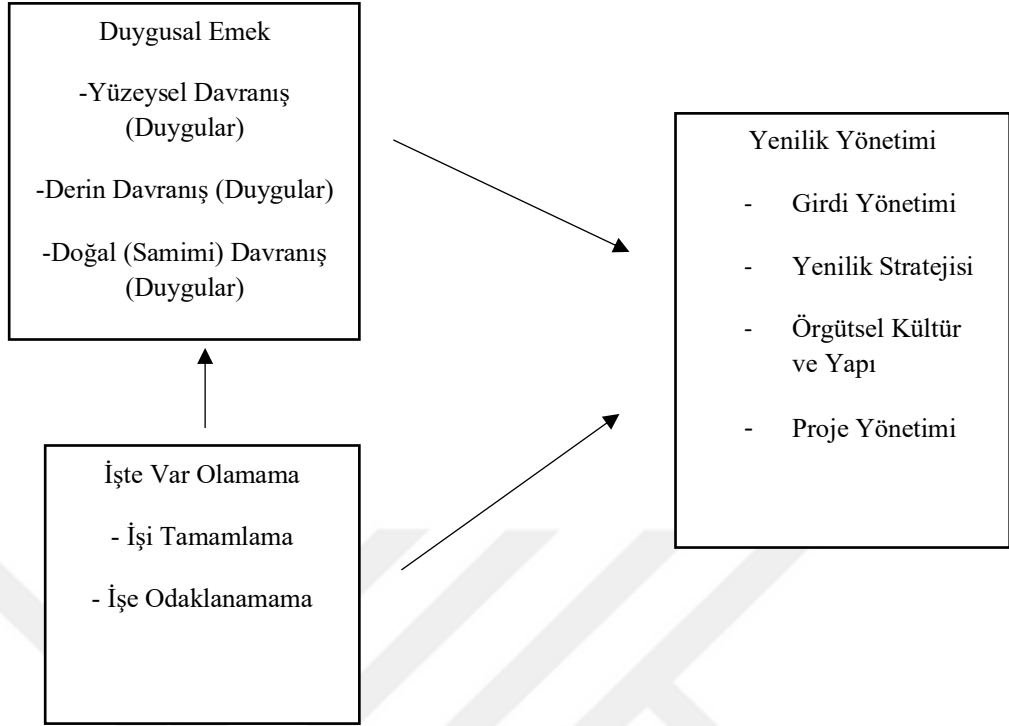
- H_{de3}: İşi tamamlamaya yönelik işte var olabilme yüzeysel davranış üzerinden örgütsel kültür ve yapı üzerinde etkisi vardır.
- H₈: İşgörenlerin işe yönelik işte var olma düzeylerinin proje yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H₉: İşgörenlerin yüzeysel davranış düzeylerinin proje yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H_{de4}: İşi tamamlamaya yönelik işte var olabilme yüzeysel davranış üzerinden proje yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H₁₀: İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olma düzeylerinin derin davranış üzerinde etkisi vardır.
- H₁₁: İşgörenlerin derin davranış düzeylerinin girdi yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H_{de5}: İşi tamamlamaya yönelik işte var olabilme derin davranış üzerinden girdi yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H₁₂: İşgörenlerin derin davranış sergileme düzeylerinin yenilik stratejisi üzerinde etkisi vardır.
- H_{de6}: İşi tamamlamaya yönelik işte var olabilme derin davranış üzerinden yenilik stratejisi üzerinde etkisi vardır.
- H₁₃: İşgörenlerin derin davranış sergileme düzeylerinin örgütsel kültür ve yapı üzerinde etkisi vardır.
- H_{de7}: İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme derin davranış üzerinden örgütsel kültür ve yapı üzerinde etkisi vardır.
- H₁₄: İşgörenlerin derin davranış sergileme düzeylerinin proje yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H_{de8}: İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme derin davranış üzerinden proje yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H₁₅: İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme düzeylerinin doğal davranış üzerinde etkisi vardır.
- H₁₆: İşgörenlerin doğal davranış sergileme düzeylerinin girdi yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H_{de9}: İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme doğal davranış üzerinden girdi yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H₁₇: İşgörenlerin doğal davranış gösterme düzeylerinin yenilik stratejisi üzerinde etkisi vardır.

- H_{de10}: İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme doğal davranışlarından yenilik stratejisi üzerinde etkisi vardır.
- H₁₈: İşgörenlerin doğal davranış gösterme düzeylerinin örgütsel kültür ve yapı üzerinde aynı yönde etkisi vardır.
- H_{de11}: İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme doğal davranışlarından örgütsel kültür ve yapı değişkeni üzerinde dolaylı etkisi vardır.
- H₁₉: İşgörenlerin doğal davranış gösterme düzeylerinin proje yönetimi üzerinde aynı yönde etkisi vardır.
- H_{de12}: İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme doğal davranışlarından proje yönetimi değişkeni üzerinde dolaylı etkisi vardır.

Araştırmada neden durumunda olan değişkenlerden yenilik yönetimine yönelik iki farklı model bütünlüğü ele alınmıştır. İlk model bütünlüğünde işi tamamlamaya yönelik işte var olamama latent değişkeni dışsal değişken alınmıştır. Araştırmada gelinen noktada ikinci araştırma model bütünlüğü ele alınmıştır. İkinci model bütünlüğünde işte var olamama dışsal değişkeninde işe odaklanamamadan kaynaklı işte var olamama ele alınmıştır. Diğer bir ifadeyle işe odaklanamamadan kaynaklı işte var olamamanın duygusal emek ve yenilik yönetimine etkisi araştırılmıştır. Araştırma ilk bütünsel yaklaşımda olduğu gibi tüm boyutlar arasında tek tek sınanmıştır. Araştırmanın diğer hipotezleri aşağıda verildiği gibidir.

- H₂₀: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama düzeylerinin proje yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H_{de16}: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama düzeylerinin proje yönetimi üzerinde aynı yönde etkisi vardır.
- H₂₁: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama düzeylerinin yenilik stratejisi üzerinde etkisi vardır.
- H_{de18}: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama derin davranışlarından yenilik stratejisi değişkeni üzerinde dolaylı etkisi vardır.
- H₂₂: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama düzeylerinin örgütsel kültür ve yapı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H_{de19}: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama derin davranışlarından örgütsel kültür ve yapı değişkeni üzerinde dolaylı etkisi vardır.

- H₂₃: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama düzeylerinin proje yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H_{de20}: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama derin davranışlarından proje yönetimi değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₂₄: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama düzeylerinin doğal davranış üzerinde etkisi vardır.
- H₂₅: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama düzeylerinin girdi yönetimi değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H_{de20}: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama doğal davranışlarından girdi yönetimi üzerinde etkisi vardır.
- H₂₆: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama düzeylerinin yenilik stratejisi değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H_{de21}: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama doğal davranışlarından yenilik stratejisi üzerinde etkisi vardır.
- H₂₇: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama düzeylerinin örgütsel kültür ve yapı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H_{de23}: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama doğal davranışlarından örgütsel kültür ve yapı değişkeni üzerinde dolaylı etkisi vardır.
- H₂₈: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama düzeylerinin proje yönetimi değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H_{de24}: İşgörenlerin işe odaklanamama yönlü işte var olamama doğal davranışlarından proje yönetimi değişkeni üzerinde dolaylı etkisi vardır.



Şekil 11. Araştırma Hipotezlerinin Model Üzerinde Gösterimi

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada, İstanbul bünyesinde yer alan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin ve işletme üzerinde etkisi olduğu düşünülen duygusal emek ve işte var olamama kavramlarının yenilik yönetimine etkisi ve birbirleriyle ilişkileri belirlenmiştir. Araştırmanın İstanbul ili olarak belirlenmiş olmasının nedeni ise otellerin sayısı bakımından fazla olan il özelliği taşımasıdır. Bu bağlamda araştırmanın evreni İstanbul ilinde yer alan otellerdir. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ilinde yer alan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır.

İstanbul ili, Türkiye’de en fazla turist çeken ve kabul eden destinasyonlardan biri niteliğini taşımaktadır. Aynı zamanda rekabetin yoğun olarak yaşandığı illerin başında gelmektedir. Aşağıdaki Tablo 2’de İstanbul ili 2017 ve 2020 yılları arasındaki üç, dört ve beş yıldızlı otel verileri yer almaktadır.

Tablo 2

İstanbul ilindeki otel (konaklama) işletmeleri 2017-2020

Tür	2020 Verileri			2019 Verileri		2017 Verileri		2016 Verileri	
	Dört Yıldızlı	Beş Yıldızlı	Üç Yıldızlı	Dört Yıldızlı	Beş Yıldızlı	Dört Yıldızlı	Beş Yıldızlı	Dört Yıldızlı	Beş Yıldızlı
Turizm İşletme Belgeli									
Avrupa Yakası	129	95	117	117	91	108	80	109	74
Anadolu Yakası	17	20	16	16	19	12	19	10	19
Turizm Yatırım Belgeli									
Avrupa Yakası	22	18	18	21	18	36	25	446	33
Anadolu Yakası	2	4	5	4	4	7	5	9	6

Kaynak: TUROB Konaklama Tesisi Verileri, 2020; Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019; İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2020: 10-11.

İstanbul ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı tesis sayıları Avrupa yakası ve Anadolu yakası şeklinde gösterilmiştir. Bu bağlamda Avrupa yakası tesis sayıları Anadolu yakasına göre daha yüksek olmakla birlikte her iki yakada da dört yıldızlı tesis sayıları daha yüksektir.

İstanbul ilinde yer alan üç yıldızlı turizm işletme ve turizm yatırım belgeli (Şubat-2020) tesis verileri yer almaktadır. Burada da yine dört ve beş yıldızlı otel verilerinde olduğu gibi Avrupa yakasında tesis sayıları çoğunluktadır.

Bu doğrultuda İstanbul ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine 600 adet anket formu gönderilmiştir. Ayrıca COVID-19 Pandemisinin yoğun olduğu döneme denk gelmesinden dolayı anketlerin bir kısmı online olarak elde edilmiştir. Toplamda katılımcılardan 408 adeti araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak için nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Araştırma aşaması için anket formu hazırlanmıştır. Örneklemin belirlenmesi ve örneklem büyüklüğü içerisinde yer alan potansiyel katılımcılara çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler

genel olarak olasılığa dayalı örnekleme ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemleri şeklinde iki başlıkta incelenmektedir. Araştırma kapsamında yer alan olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemi, seçilen örneklemin evrendeki temsil durumu hesaplanması zorunlu değildir. Araştırmada yer alan, katılımcıların evreni temsil etme gücü tahmin edilemediği için ve seçim öznel olarak gerçekleştirildiğinden sonuçların genellemesinde birtakım problemler oluşabilmektedir (Kozak, 2018).

Bu tez çalışmasında olasılığa dayalı olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, herhangi bir ölçüt dikkate alınmaksızın belirli bir mekânda yer alan herkese belirli bir zaman diliminde ulaşılmaya çalışılmasıdır. Kişi yaklaşımında herhangi bir olasılık hesaplanması yer almamaktadır. Varılmak istenen hedefe ulaşıldığında ise veri toplama işlemine son verilmektedir. Devamında verilerin analizi gerçekleştirilmektedir. Örneklemin zayıf yanı ise seçilen örneklemin evrenin genelini hangi oranda temsil ettiğinin saptanamamasıdır (Kozak, 2018: 106- 107).

Bu yöntemin amacı, ankete katılım göstermek herkesin dahil edilmesidir. Denek bulma işlemi ise istenilen sayıya ulaşıncaya kadar devam etmektedir. Aynı zamanda bu yöntem, zaman ve ekonomik bakımdan avantajlara sahiptir (Ural ve Kılıç, 2011: 42).

Bu tez çalışmasında birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesinde önceki çalışmalar, kitaplar, makaleler, yüksek lisans ve doktora tezleri gibi yazılı kaynaklardan yararlanılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olması ve daha kapsamlı sonuçlara ulaşması doğrultusunda İstanbul ilinde otellerinin çoğunlukta olmasından dolayı İstanbul ili otel çalışanlarından yüz yüze ve online olacak şekilde veri toplanmıştır.

Çalışmada veri toplama tekniği olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket formu kullanılmıştır. Söz konusu anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerini elde etmek amacıyla sekiz maddeli bir soru formu hazırlanmıştır. Çalışmanın diğer bölümlerinde ise işte var olamama ve duygusal emeğin yenilik yönetimine etkisini belirlemek amacıyla daha önceki çalışmalarda yer alan ölçeklerden yararlanılarak katılımcılara yönelik anket formu hazırlanmıştır. Sırasıyla diğer bölümlerde duygusal emek, işte var olamama ve yenilik yönetimi ölçeklerinin maddeleri yer almaktadır ve toplamda ölçek maddeleri 52 ifadeden oluşmaktadır. Bu maddelerin

derecelendirilmesi ise 5'li likert ölçeğinden (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) yararlanılmıştır.

3.3.1. Duygusal Emek Ölçeği

Bu doğrultuda duygusal emek ölçeği, Diefendorff vd., (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes (2000b)'in duygusal emek ölçeklerinin bazı maddeleri alınarak uyarlanmıştır. Ölçekte bazı maddelerin geliştirilmesiyle meydana gelmiştir. Ölçek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Katılımcılar ölçek maddelerini beşli likert ölçeği yardımıyla değerlendirmişlerdir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Ölçekte yüzeysel rol yapma 7, derinden rol yapma 4 ve doğal davranışlar ise 3 madde ile ölçülmektedir. Ölçeğin iç tutarlığı; yüzeysel rol yapma boyutu için $\alpha=0,92$, derinden rol yapma boyutu için $\alpha=0,85$ ve doğal duygular için ise $\alpha=0,83$ olarak bulunmuştur (Diefendorff vd., 2005: 345).

3.3.2. İşte Var Olamama Ölçeği

Araştırmadaki ikinci ölçek ise Koopman vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Coşkun (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek "Stanford Presenteeism Ölçeği"dir. İşte var olamama (presenteeism) ölçeği; işi tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma alt boyutları ile toplam iki boyut olacak şekilde incelenmiştir. Ankette işte var olamamayı (presenteeism) ölçebilmek amacıyla kullanılan bu ölçek, Koopman vd. (2008); işi tamamlamaya ilişkin 3, dikkat dağınıklığından kaçınmaya ilişkin 3 ifade olmak üzere toplam 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin geçerlilik (%77,8) ve güvenilirliği Coşkun (2012) tarafından da gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda, 1,3,4 numaralı ifadeler düz puanlanırken 2,5,6 numaralı ifadeler ters kodlu şekilde belirtmiştir (Çiçeklioğlu, 2019; Taner 2020). Ancak işte var olamama ölçeği Anık Baysal (2012) ve Taner (2020); çalışmalarında tek boyut olarak ele alınmıştır. Ölçekle ilk üç faktör ters kodlu olduğundan ve bazı çalışmalarda da iki boyut olarak ele alındığından bu çalışmada da iki boyut olarak incelenmiştir. Ölçek çalışmada, 5'li likert tipi olarak değerlendirilmiştir (1- Kesinlikle katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum).

3.3.3. Yenilik Yönetimi Ölçeği

Çalışmada kullanılanmış olan yenilik yönetimi ölçeği ise Bülbül (2012) tarafından “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği” geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme çalışması, 2010-2011 eğitim-öğretim yılı birinci yarıyılında Edirne il merkezi, ilçe ve köylerinde bulunan toplam 140 ilköğretim okulunda görev alan 216 okul yöneticilerinden elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Ölçek; “Girdi Yönetimi”, “Yenilik Stratejisi” “Örgütsel Kültür ve Yapı” ve “Proje Yönetimi’ni” içeren dört alt boyuttan ve beşli likert tipi 32 maddeden meydana gelmektedir. Girdi yönetimi boyutu 5 madde, yenilik stratejisi boyutu 6 madde, örgütsel kültür ve yapı boyutu 6 madde ve son olarak proje yönetimi boyutu 15 maddeden oluşmaktadır. Yenilik yönetimi ölçeğinde bulunan maddelerin faktör yük değerleri 0.51 ile 0.77 arasında değişmektedir. Ölçeğin boyutlarının iç tutarlılık katsayıları ise 0.85 ve 0.94 arasında değişmektedir. Ölçeğin tamamına yönelik iç tutarlılık katsayısı 0.96 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan tüm maddeler “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle Katılıyorum” olarak gerçekleştirilmektedir (Bülbül, 2012: 52).

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın amacı kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine 600 anket formu yüz yüze veya elektronik ortamda dağıtılmış ve toplam 450 adet anket formu toplanmıştır. Bu formlardan eksik veya hatalı bilgi girişi nedenleriyle 42 adedi analiz kapsamına dahil edilmemiş ve analizler 408 anket formu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla anket formu geri dönüş oranı %75’tir. Anket tekniği ile verilerin toplanması süreci COVID-19 salgının yoğun olduğu 1 Haziran-30 Kasım 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırmalar için örneklemin evreni temsil etme kuvveti oldukça önemli bir konudur. Sekaran ve Bougie (2016: 263-264) göre 10 bin ve üzeri evrenin olduğu sahalarda 0,95 güven ve %5’lik hata payı oranında katılımcı sayısının 370 olması yeterli olmaktadır. Araştırmada otel işletmelerinde işgörenlerin duygusal emek ve işte var olamama algılamalarının örgütsel yenilik yönetimine etkisi incelenmiştir. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işgörenlerin kategorik özellikleri belirlenirken diğer bölümlerde araştırma ölçekleri yer almıştır.

Araştırmada, işgörenlerin işte var olamama ve duygusal emek değişkenleri dışsal (açıklayıcı), yenilik yönetimi değişkeni ise içsel (açıklanan) değişken olarak yer almaktadır. Ayrıca araştırmada işte var olamamanın duygusal emeğe olan etkisi de incelenmiş ve bu incelemede duygusal emek açıklanan değişken konumunda yer almıştır. Araştırmada ölçekleri oluşturulan boyutlar (gizil ya da latent değişkenler) arasındaki ilişkiler Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile incelenmiştir. YEM'lerin test edilmesi varyans temelli kısmi en küçük kareler modellemesine imkân veren SmartPLS bilgisayarlı istatistiksel yazılım programı ile gerçekleştirilmiştir. SmartPLS programı bağımlı değişkenin (yenilik yönetimi) R^2 değerini maksimize eden ilişki katsayılarının tahminine dayanmaktadır (Hair vd., 2014: 174-177). SmartPLS ile gerçekleştirilen YEM her bir örneklemlerden elde edilen parametrelerle ilgilenen ancak parametrik olmaya bir yöntemdir (Civelek, 2018: 109-115).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde bulgulara ilişkin demografik özellikler, normallik testleri, fark testleri ve hipotezlere ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri

İstanbul ilinde faaliyet gösteren üç, dört, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, katılımcıların kategorik özelliklerine göre dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3

İşgörenlerin demografik özellikleri ve dağılımları

Değişkenler	Özellik	n	%	Değişkenler	Özellik	n	%
Cinsiyet	Kadın	165	40,4	Eğitim	Lise	64	15,7
	Erkek	243	59,6		Ön Lisans	91	22,3
Medeni Durum	Evli	188	46,1		Lisans	187	45,8
	Bekâr	220	53,9		Yüksek Lisans	61	15,0
Kurum Görev	Yönetici	144	35,3		Doktora	5	1,2
	Çalışan	264	64,7	Çalışılan Departman	Yiyecek İçecek	105	25,7
Yaş	18-25 yıl	94	23,0		Ön Büro	197	48,3
	26-30 yıl	131	32,1		Kat Hizmetleri	43	10,5
	31-35 yıl	78	19,1		Muhasebe	34	8,3
	36-40 yıl	62	15,2		Teknik Servis	29	7,1
	41+ yıl	43	10,5	Kurum Kıdem	0-5 yıl	209	51,2
Mesleki Tecrübe	0-5 yıl	150	36,8		6-10 yıl	111	27,2
	6-10 yıl	108	26,5		11-15 yıl	33	8,1
	11-15 yıl	41	10,0		16-20 yıl	24	5,9
	16-20 yıl	72	17,6		21-25 yıl	31	7,6
	21-25 yıl	37	9,1				

Araştırma otel işletmelerinde yer alan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini 408 işgörenden oluşmaktadır. İşgörenlerin %40,4'ü kadın, %59,6'sı erkeklerden oluşmaktadır. İşgörenlerin %46,1'i evli iken %53,9'u bekâr işgörenlerden oluşmaktadır. İşgörenlerin mod yaş aralığının %32,1 ile 26-30 yaş aralığı olduğu belirlenirken, toplamın %23'ü 18-25 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Yaş aralığı 31-35 arasında olanların oranı ise %19,1 olarak hesaplanmıştır. İşgörenlerin meslekteki tecrübeleri de incelenmiş ve mod tecrübe yılının %36,8 ile 0-5 yıl arasında olduğu hesaplanmıştır. İşgörenlerin %26,5'i 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip iken, %10,0'inin ise 11-15 yıl tecrübeye sahip olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin en çok lisans mezunu olduğu belirlenmiş ve oran olarak toplamda %45,8'lik bir ağırlığa sahip olduğu hesaplanmıştır. Lise mezunlarının oranı ise %15,7, ön lisans mezunlarının oranı ise %22,3 olduğu belirlenmiştir. Yüksek lisans veya doktora yapan işgörenlerin oranının ise %16,2 olduğu hesaplanmıştır. İşgörenlerin daha çok ön büroda çalıştıkları ve toplamın %48,3'ünü oluşturdukları belirlenmiştir. Yiyecek içecek departmanında işgörenlerin oranının ise %25,7 olduğu, kat hizmetlerindeki işgörenlerin oranının ise %10,5 olduğu belirlenmiştir. Muhasebe veya teknik serviste çalışan işgörenlerin oranı ise %15,4 olarak hesaplanmıştır. İşgörenlerin kurum kıdemleri de incelenmiş ve %51,2'sinin 0-5 yıllık kurum kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin %27,2'si 6-10 yıl arası kurum kıdeme sahip olduğu, %8,1'inin ise 11-15 yıl arası kurum kıdeme sahip olduğu hesaplanmıştır.

4.2. Normallik Testleri

İstatistiksel analizlerde yapılan çoğu testin uygulanabilmesi açısından verilerin dağılımı önem taşımaktadır. Verilerden geçerli sonuçlara ulaşabilmek için ilk olarak verilerin kalitesinin incelenmesi gerekmektedir. Normal dağılım, toplanan verilerin tanımlanmış bir evrenin normal olasılıkla dağılıp dağılmadığını test etmektedir. Normal dağılım, parametrik testlerin kullanılabilmesinde ilk varsayımdır. Dolayısıyla, bazı araştırmacılar basıklık-çarpıklık kat sayılarını +- 1,5 aralığında olması verilerin normal dağıldığını belirtmektedir (Arslan, 2018: 309-312). Parametrik bir test yardımıyla analiz yapılabilmesi için öncelikli olarak verilerin rassal, bağımsız olarak elde edilmesi, normal dağılım göstermesi, ana kitle varyanslarının homojen olması gibi şartlar aranmaktadır. Veriler genellikle parametrik testlerin uygulanma şartlarını yerine getirmediikleri durumlarda, içerisinde katı varsayımların yer almadığı durumlarda non-parametrik testler

kullanılabilmektedir. Non-parametrik testler için genellikle verilerin rassal, bağımsız olarak elde edilmesi ve nominal ya da ordinal ölçek kullanılması gerekmektedir.

Non-parametrik testler, ana kitle dağılımı ya da ana kitle parametrelerine ilişkin herhangi bir farazyelere dayanmayan testlere denilmektedir. Bu testin avantajı ana kitle hakkında bilgiye sahip olunmadığı durumlarda güvenlikle kullanılabilir olmasıdır. Örneğin, örnek hacminin küçük olduğu durumlarda örnek dağılımı normal dağılıma yaklaşmadığından non-parametrik yöntem gereklidir. Aynı zamanda bu testler parametrik testlere göre daha kolay ve pratiktir (Karagöz, 2010: 19). Bu çalışmada, değişkenler normal dağılım göstermediğinden non-parametrik testler kullanılmıştır.

Tablo 4

Araştırma değişkenleri normallik testi

	Ortalama	Std.Sap	Çarpıklık	Basıklık	Anderson-Darling	
					AD	P<
Yüzeysel davranış	3,1761	1,08323	-0,353	-0,862	5,750	0,005
Derin davranış	3,8903	1,03014	-1,049	0,567	13,764	0,005
Doğal davranış	3,7149	0,97505	-0,666	-0,181	8,766	0,005
İşi tamamlama	3,5980	1,36792	-0,777	-0,736	23,843	0,005
Odaklanamama	2,9722	1,11833	0,189	-0,902	7,965	0,005
Girdi yönetimi	3,6550	1,02578	-0,548	-0,577	9,810	0,005
Yenilik stratejisi	4,0776	0,79582	-1,067	1,350	8,934	0,005
Örgüt kültürü ve yapı	4,2439	0,74230	-1,541	4,021	16,388	0,005
Proje yönetimi	4,0879	0,63829	-1,565	4,300	10,506	0,005

İşgörenlerin çeşitli özelliklerine göre ölçeklere/faktörlere verdikleri yanıtlar arasındaki farklılıkları araştırmadan önce ortalama skor değerlerinin normal dağılım gösterip göstermediği Anderson-Darling normallik testi ile incelenmiş ve Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4’e göre işte var olamama 2 veya işe odaklanamama değişkeni sağa çarpık olduğu belirlenirken diğer araştırma değişkenlerinin normal dağılıma göre sola çarpık olduğu belirlenmiştir. Derin davranış, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı ve proje yönetimi değişkenleri normal dağılıma göre daha sivri belirlenirken diğer değişkenlerin daha

basık olduğu belirlenmiştir. Anderson Darling normallik testine göre araştırma değişkenlerinin tamamı normal dağılım özelliği göstermemektedir.

Araştırmada işgörenlerin çeşitli özelliklerine göre faktörlere verdikleri yanıtlar (puanlar) arasında farklılıklar da araştırılmıştır. Farklılıkların araştırılabilmesi için her ölçeğe verilen yanıtlar birer puan gibi düşünülmüş ve toplanmıştır. Toplam puan/skor değerleri boyutta/faktördeki soru sayısına bölünmüştür. Bu yaklaşımla ortalama puanların 1 ile 5 arasında konumlanması sağlanmıştır. Ortalama puanların açıklanması ölçeklerdeki açıklamayla aynı olması sağlanmış olacaktır. Ortalama skor değerlerin hesaplanmasında yapısal eşitlik modellerinde yer alan maddelerin olmasına dikkat edilmiştir. Bunun için ortalama skor değerlerin hesabında IVO2, G2 ve PY9 maddeleri dahil edilmemiştir. Ayrıca, ölçeklerin güvenilirlik, AVE gibi değerleri yapısal eşitlik analizinde elde edildiği gibi kalması da sağlanmıştır.

4.3. Keşfedici (Açıklayıcı) Faktör Analizi

Araştırmanın dışsal değişkenlerinden birisi işte var olamama değişkenidir ve altı madde/ifadeden oluşmaktadır. Literatürde işte var olamama boyutunun/faktörünün tek boyutta toplanmadığı çoğunlukla iki faktörde toplandığı belirlenmiştir. Araştırmada da işte var olamama boyutunun kaç faktörde toplandığını göre bilmek için keşfedici nitelikte olan Faktör Analizinden yararlanılmış ve iki faktör elde edilmiştir. Duygusal emek faktörü üç boyutta ele alınmış ve yapısal eşitlikle beraber doğrulayıcı faktör analizi ile ölçek doğrulaması yapılmıştır. Benzer şekilde yenilik yönetimi de dört boyuttan oluşmakta ve yapısal eşitlik modeli sınanmadan önce araştırmada yer alan değişkenlerle birlikte doğrulanmıştır.

İşte var olamama ölçeğinde yer alan ifadelerin kaç faktörde toplandığını görebilmek için Keşfedici Faktör analizine başvurulmuş ve özdeğeri 1'den büyük iki faktör olduğu belirlenmiştir. Faktörlerin açıkladığı varyans toplam varyansın %83,577'sinden oluşmaktadır. Toplam varyansın %48,423'ünü açıklayan ilk faktör işin tamamlanmasına yönelik işte var olamamayı ifade etmektedir. İkinci faktör ise toplam varyansın %35,155'ini açıklamakta ve dikkat dağınıklığını göstermekte ve işe odaklanamamayı ifade etmektedir. İşte var olamama için örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü ile incelenmiş ve Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü 0,722 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla işte var olamama için

örneklem yeterli bulunmuştur. Faktör yüklerinin elde edilmesinde kullanılan korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığı Bartlett Küresellik Testi ile incelenmiş ve hesaplanan Ki-Kare değeri anlamlı bulunmuştur (Approx. Chi-Square=1896,5 p=0,000). Dolayısıyla korelasyon matrisi birim matrisi değildir. Ölçekte yer alan ifadelerin ölçekte olan korelasyon yüklerine bakılmış ve en küçük yük 0,697 hesaplanmış ve ölçekten çıkartılacak diğer bir ifadeyle ölçeği bozan bir madde olmadığına karar verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

İşte var olamama ölçeği faktör analizi sonuçları

Kodu	İfadeler	h ²	Faktörler	
			F1	F2
	Sağlık sorunlarım olmasına rağmen;			
IVO2	Mesleki kariyer hedeflerim üzerine yoğunlaşabildim	0,932	0,965	
IVO3	Kendimde bütün görevlerimi yerine getirebilecek enerjiyi bulabildim	0,929	0,965	
IVO1	İşimde zor görevlerin üstesinden gelebildim	0,887	0,940	
	Sağlık sorunlarımdan dolayı			
IVO5	Yaptığım işten yeterince keyif alamadım	0,811		0,879
IVO4	İşimde stresimi atlatmakta zorluk çektim	0,758		0,858
IVO6	İşteki günlük görevlerimi dahi yerine getirmekte zorluk çektim	0,697		0,826
KMO			0,722	
	Approx. Chi-Square		1896,5	
	Özdeğer		2,836	2,219
	Açıklanan varyans %		48,423	35,155
	Birikimli varyans %		35,155	83,577

4.4. Fark Testleri

Aşağıda çalışmada kapsamında gerçekleştirilen fark testleri yer almaktadır. Bunlar; cinsiyete ilişkin fark testleri, yaşa ilişkin fark testleri, eğitim durumuna ilişkin fark testleri ve kurumdaki göreve ilişkin fark testleri şeklindedir.

4.4.1. İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi

İşgörenlerin çeşitli özelliklerine göre ölçeklere/faktörlere verdikleri yanıtlar arasındaki farklılıklar parametrik olmayan istatistiksel yöntemler ile araştırılmıştır. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre farklılık testleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 6

Cinsiyete göre farklılık testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Z	p
Yüzeysel davranış	Kadın	165	3,0762	0,89667	2,557	0,011
	Erkek	243	3,2440	1,19043		
Derin davranış	Kadın	165	3,9318	0,98129	0,159	0,874
	Erkek	243	3,8621	1,06311		
Doğal davranış	Kadın	165	3,5919	0,96437	2,369	0,018
	Erkek	243	3,7984	0,97538		
İşi tamamlama	Kadın	165	2,9970	1,36317	8,147	0,000
	Erkek	243	4,0062	1,21414		
Odaklanamama	Kadın	165	2,6182	1,00827	5,096	0,000
	Erkek	243	3,2126	1,12736		
Girdi yönetimi	Kadın	165	3,6803	0,82713	0,424	0,672
	Erkek	243	3,6379	1,14250		
Yenilik stratejisi	Kadın	165	3,9919	0,62762	3,404	0,001
	Erkek	243	4,1358	0,88870		
Orgüt kültürü ve yapı	Kadın	165	4,1343	0,60595	4,346	0,000
	Erkek	243	4,3182	0,81495		
Proje yönetimi	Kadın	165	4,0671	0,58027	1,922	0,055
	Erkek	243	4,1020	0,67566		

Cinsiyete göre işgörenlerin araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Mann-Whitney U testine göre;

- Erkek işgörenlerin yüzeysel davranış gösterme algılarının kadın işgörenlerin yüzeysel davranış gösterme algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($Z=2,557$ $p=0,011$).
- Erkek işgörenlerin doğal davranış gösterme algılarının kadın işgörenlerin doğal davranış gösterme algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($Z=2,369$ $p=0,018$).

- Erkek işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algılarının kadın işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Z=8,147 p=0,000).
- Erkek işgörenlerin işte var olamamaya yönelik odaklanamama algılarının kadın işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik odaklanamama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Z=5,096 p=0,000).
- Erkek işgörenlerin yenilik stratejisi algılarının kadın işgörenlerin yenilik stratejisi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Z=3,404 p=0,001).
- Erkek işgörenlerin örgüt kültürü ve yapı algılarının kadın işgörenlerin örgüt kültürü ve yapı algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Z=4,346 p=0,000). Elde edilen sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir.

4.4.2. İşgörenlerin Yaşları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi

Yaş dağılımına göre işgörenlerin araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis H testi sonucunda derin davranış değişkeninde farklılık bulunmamıştır. Diğer değişkenlerde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

Aşağıdaki tabloda işgörenlerin yaş dağılımlarına göre farklılık testi Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7

Yaş dağılımına göre farklılık testi

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	χ^2	p
Yüzeysel davranış	18-25	94	3,3343	0,91570	16,798	0,002
	26-30	131	3,3359	0,94461		
	31-35	78	3,1722	1,13829		
	36-40	62	3,0876	1,21614		
	41+	43	2,4784	1,25816		

Doğal davranış	18-25	94	3,4397	0,84414	26,729	0,000
	26-30	131	3,6387	1,06381		
	31-35	78	3,9615	0,81646		
	36-40	62	3,6935	0,95299		
	41+	43	4,1318	1,05444		
İşi tamamlama	18-25	94	3,1915	1,42389	55,823	0,000
	26-30	131	3,1450	1,44447		
	31-35	78	4,0192	1,03335		
	36-40	62	4,2016	1,23295		
	41+	43	4,2326	0,85460		
Odaklanamama	18-25	94	2,9681	1,17223	23,205	0,000
	26-30	131	2,7710	0,91154		
	31-35	78	3,3248	1,24719		
	36-40	62	2,6774	1,17032		
	41+	43	3,3798	1,00417		
Girdi yönetimi	18-25	94	3,4415	0,92634	40,838	0,000
	26-30	131	3,5038	1,00718		
	31-35	78	3,5064	1,07433		
	36-40	62	4,1935	1,01264		
	41+	43	4,0756	0,85310		
Yenilik stratejisi	18-25	94	3,8422	0,66053	43,245	0,000
	26-30	131	3,9517	0,85347		
	31-35	78	4,1624	0,72074		
	36-40	62	4,4086	0,87397		
	41+	43	4,3450	0,65807		
Örgüt kültürü ve yapı	18-25	94	4,1613	0,48665	40,495	0,000
	26-30	131	4,0433	0,79759		
	31-35	78	4,5021	0,67232		
	36-40	62	4,3925	0,96953		
	41+	43	4,3527	0,58555		
Proje yönetimi	18-25	94	4,0714	0,50659	12,066	0,017
	26-30	131	4,0125	0,69187		

	31-35	78	4,2390	0,53077		
	36-40	62	4,0219	0,82305		
	41+	43	4,1744	0,56830		

- 41 + yaş grubu işgörenlerin yüzeysel davranış gösterme algısı, 18-25 yaş aralığına sahip işgörenlerin yüzeysel davranış gösterme algısından daha düşük olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,676 p=0,002).
- 41 + yaş grubu işgörenlerin yüzeysel davranış gösterme algısı, 26-30 yaş aralığına sahip işgörenlerin yüzeysel davranış gösterme algısından daha düşük olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,885 p=0,001).
- 41 + yaş grubu işgörenlerin yüzeysel davranış gösterme algısı, 31-35 yaş aralığına sahip işgörenlerin yüzeysel davranış gösterme algısından daha düşük olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,168 p=0,015).
- 41 + yaş grubu işgörenlerin yüzeysel davranış gösterme algısı, 36-40 yaş aralığına sahip işgörenlerin yüzeysel davranış gösterme algısından daha düşük olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,038 p=0,024).
- 41 + yaş grubu işgörenlerin doğal davranış gösterme algısı, 18-25 yaş aralığına sahip işgörenlerin doğal davranış gösterme algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =4,719 p=0,000).
- 41 + yaş grubu işgörenlerin doğal davranış gösterme algısı, 26-30 yaş aralığına sahip işgörenlerin doğal davranış gösterme algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,175 p=0,015).
- 41 + yaş grubu işgörenlerin doğal davranış gösterme algısı, 36-40 yaş aralığına sahip işgörenlerin doğal davranış gösterme algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,067 p=0,022).
- 41 + yaş grubu işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısı, 18-25 yaş aralığına sahip işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =4,117 p=0,000).

- 41 + yaş grubu işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısı, 26-30 yaş aralığına sahip işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =4,105 p=0,000).
- 41+ yaş grubu işgörenlerin işte var olamamaya yönelik odaklanamama algısı, 26-30 yaş aralığına sahip işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik odaklanama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,030 p=0,024).
- 41+ yaş grubu işgörenlerin işte var olamamaya yönelik odaklanamama algısı, 36-40 yaş aralığına sahip işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik odaklanama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,795 p=0,001).
- 41+ yaş grubu işgörenlerin girdi yönetimi algısı, 18-25 yaş aralığına sahip işgörenlerin girdi yönetimi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,656 p=0,003).
- 41+ yaş grubu işgörenlerin girdi yönetimi algısı, 26-30 yaş aralığına sahip işgörenlerin girdi yönetimi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,139 p=0,017).
- 41+ yaş grubu işgörenlerin girdi yönetimi algısı, 31-35 yaş aralığına sahip işgörenlerin girdi yönetimi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,026 p=0,025).
- 31-35 yaş grubu işgörenlerin doğal davranış gösterme algısı, 18-25 yaş aralığına sahip işgörenlerin doğal davranış gösterme algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,571 p=0,004).
- 31-35 yaş grubu işgörenlerin işte var olamamaya yönelik odaklanamama algısı, 26-30 yaş aralığına sahip işgörenlerin işte var olamamaya yönelik odaklanamama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =2,891 p=0,038).
- 31-35 yaş grubu işgörenlerin işte var olamamaya yönelik odaklanamama algısı, 36-40 yaş aralığına sahip işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik odaklanama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,727 p=0,002).

- 31-35 yaş grubu işgörenlerin yenilik stratejisi algısı, 18-25 yaş aralığına sahip işgörenlerin yenilik stratejisi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,194 p=0,014).
- 31-35 yaş grubu işgörenlerin örgüt kültürü ve yapı algısı, 18-25 yaş aralığına sahip işgörenlerin örgüt kültürü ve yapı algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =4,295 p=0,000).
- 31-35 yaş grubu işgörenlerin örgüt kültürü ve yapı algısı, 26-30 yaş aralığına sahip işgörenlerin örgüt kültürü ve yapı algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =4,609 p=0,000).
- 31-35 yaş grubu işgörenlerin proje yönetimi algısı, 26-30 yaş aralığına sahip işgörenlerin proje yönetimi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,015 p=0,026). Elde edilen sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.
- 31-35 yaş grubu işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısı, 18-25 yaş aralığına sahip işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,820 p=0,001).
- 31-35 yaş grubu işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısı, 26-30 yaş aralığına sahip işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =3,836 p=0,001).
- 36-40 yaş grubu işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısı, 18-25 yaş aralığına sahip işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =5,609 p=0,000).
- 36-40 yaş grubu işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısı, 26-30 yaş aralığına sahip işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =5,717 p=0,000).
- 36-40 yaş grubu işgörenlerin girdi yönetimi algısı, 18-25 yaş aralığına sahip işgörenlerin girdi yönetimi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =5,279 p=0,000).

- 36-40 yaş grubu işgörenlerin girdi yönetimi algısı, 26-30 yaş aralığına sahip işgörenlerin girdi yönetimi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =4,815 p=0,000).
- 36-40 yaş grubu işgörenlerin girdi yönetimi algısı, 31-35 yaş aralığına sahip işgörenlerin girdi yönetimi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =4,498 p=0,000).
- 36-40 yaş grubu işgörenlerin yenilik stratejisi algısı, 18-25 yaş aralığına sahip işgörenlerin yenilik stratejisi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =5,930 p=0,000).
- 36-40 yaş grubu işgörenlerin yenilik stratejisi algısı, 26-30 yaş aralığına sahip işgörenlerin yenilik stratejisi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =4,371 p=0,000).
- 36-40 yaş grubu işgörenlerin örgüt kültürü ve yapı algısı, 18-25 yaş aralığına sahip işgörenlerin örgüt kültürü ve yapı algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği =4,227 p=0,000).

4.4.3. İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi

Aşağıda işgörenlerin eğitim durumlarına göre duygusal emek, işte var olamama ve yenilik yönetimi boyutlarına ilişkin farklılık testi Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8

Eğitim durumuna göre farklılık testi

	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	χ^2	p
Doğal Davranış	Lise	64	3,7917	0,97319	7,830	,050
	Ön lisans	91	3,7473	1,04153		
	Lisans	187	3,5989	0,97773		
	YL+	66	3,9242	0,84083		

Eğitim durumuna göre işgörenlerin araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis H testi sonucunda %5 anlam düzeyinde sadece duygusal emek boyutundan doğal davranış boyutunda elde edilmiştir ($\chi^2=7,830$ p=0,050). Farklılığın

hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- YL+Dr eğitimine sahip olan işgörenlerin doğal davranış göstermesi eğitim durumu lisans olan işgörenlerin doğal davranış göstermesinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Test istatistiği=2,389 p=0,017). Elde edilen sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

4.4.4. İşgörenlerin Kurumdaki Görev Pozisyonları ile Değişkenlere İlişkin

Farklılık Testi

Aşağıdaki tabloda işgörenlerin çalışmakta oldukları mevcut kurumdaki görev yaptıkları pozisyonlarına (çalışan veya yönetici) göre duygusal emek, işte var olamama ve yenilik yönetimi değişkenlerine ilişkin farklılık testi Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9

Görev durumuna göre farklılık testi

	Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	Z	p
Yüzeysel davranış	Yönetici	144	3,1806	1,21324	1,243	0,214
	Çalışan	264	3,1737	1,00772		
Derin davranış	Yönetici	144	3,7969	1,00478	1,311	0,190
	Çalışan	264	3,9413	1,04206		
Doğal davranış	Yönetici	144	3,8866	0,92548	2,473	0,013
	Çalışan	264	3,6212	0,99025		
İşi tamamlama	Yönetici	144	4,2326	1,15255	8,397	0,000
	Çalışan	264	3,2519	1,35377		
Odaklanamama	Yönetici	144	2,8912	1,25271	2,097	0,036
	Çalışan	264	3,0164	1,03760		
Girdi yönetimi	Yönetici	144	4,2274	0,97831	9,326	0,000
	Çalışan	264	3,3428	0,91143		
Yenilik stratejisi	Yönetici	144	4,5197	0,74052	10,255	0,000
	Çalışan	264	3,8365	0,71873		
Örgüt kültürü ve yapı	Yönetici	144	4,4745	0,85900	7,464	0,000

	Çalışan	264	4,1181	0,63756		
Proje yönetimi	Yönetici	144	4,0804	0,74201	1,674	0,094
	Çalışan	264	4,0920	0,57539		

Kurumdaki görev durumuna göre işgörenlerin araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Mann-Whitney U testine göre;

- Yönetici olan işgörenlerin doğal davranış gösterme algıları çalışan işgörenlerin doğal davranış gösterme algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($Z=2,473$ $p=0,013$).
- Yönetici olan işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algıları çalışan işgörenlerin işi tamamlamaya yönelik işte var olamama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($Z=8,397$ $p=0,000$).
- Yönetici olan işgörenlerin girdi yönetimi algısı çalışan işgörenlerin girdi yönetimi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($Z=9,326$ $p=0,000$).
- Yönetici olan işgörenlerin yenilik stratejisi algıları çalışan işgörenlerin yenilik stratejisi algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($Z=10,255$ $p=0,000$).
- Yönetici olan işgörenlerin örgüt kültürü ve yapı algıları çalışan işgörenlerin örgüt kültürü ve yapı algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($Z=7,464$ $p=0,000$). Elde edilen sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.
- Çalışan olan işgörenlerin odaklanamamaya yönelik işte var olamama algıları yönetici işgörenlerin odaklanamamaya yönelik işte var olamama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($Z=2,097$ $p=0,036$).

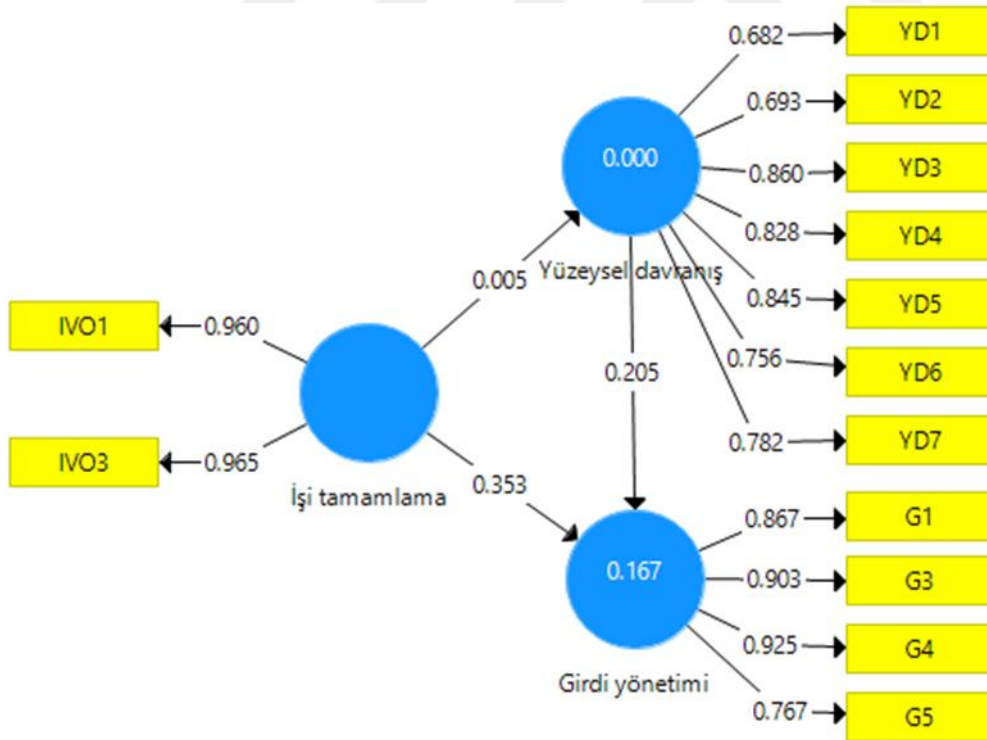
4.5. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmada neden durumunda olan değişkenlerden yenilik yönetimine yönelik iki farklı model bütünlüğü ele alınmıştır. İlk model bütünlüğünde işi tamamlamaya yönelik işte var olamama latent değişkeni dışsal değişken alınmıştır. İş tamamlama değişkeninin duygusal emek ve yenilik yönetimine etkileri her bir alt latent değişkenlerle olan kombinasyonları tek tek ele alınarak on iki modele yönelik hipotezler sınanmıştır. İkinci model bütünlüğünde

dışsal değişken olarak işe odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama latent değişkeni dışsal alınmış ve tüm kombinasyonlara göre sınamalar gerçekleştirilmiştir

Araştırmada ilk sınanan modelde dışsal değişken işte var olamama ölçeğinin işi tamamlama boyutu alınmış. İş tamamlama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan yüzeysel davranış ve yenilik yönetimi ölçeğinin boyutu olan girdi yönetimine etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H₁: İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik var olabilme ile yüzeysel davranış arasında önemli bir etki vardır.
- H₂: İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik var olabilme ile girdi yönetimi arasında önemli bir etki vardır.
- H₃: İşgörenlerde yüzeysel davranış ile girdi yönetimi arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de1}: İş tamamlamaya yönelik işte var olma yüzeysel davranış üzerinden girdi yönetimini etkilemektedir.



Şekil 12. İş Tamamlama ve Yüzeysel Davranış Boyutlarının Girdi Yönetimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Araştırmada sınanan ilk modelde işi tamamlamaya yönelik değişken dışsal değişken alınmış ve yüzeysel davranış ve girdi yönetimine etkisi araştırılmıştır. Araştırma

modellerinde, yakınsak geçerlilik için istenen, faktör yüklerinin (Factor Loading) 0,70'ten daha az olmaması ve 0,90'dan büyük olmamasıdır (Chin, 1998: 295-336). Ayrıca çoklu doğrusallık için VIF değeri 5'ten büyük olmamasıdır. $VIF > 5$ durumunda ilgili ifadenin analizden çıkartılması gerekmektedir. Araştırmada işi tamamlamaya yönelik boyutta IVO2 ile IVO3 ifadesi arasında doğrusal çoklu bağıntı değeri 5'ten büyük olduğu belirlenmiştir. İfadelerden en yüksek VIF değerine sahip IVO2 ifadesi boyuttan çıkartılmıştır. Benzer şekilde Girdi yönetimi boyutunda G2 ifadesinde doğrusal çoklu bağıntı değeri 5'ten büyük olduğundan girdi yönetiminden çıkartılmıştır. Modelde maksimum VIF değeri 3,679 olduğu belirlenmiştir.

Yapısal model çalışmasında bir diğer kriter her yapı için Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted- AVE) değerinin 0,50'den daha yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Ayrıca $CR > AVE$ olması gerekmektedir (Gürbüz 2019: 77-88, Özen vd., 2021: 1-16). Araştırmada faktör yükü 0,70'ten daha az olan maddelerin olduğu belirlenmiştir. Ancak analizden çıkartılmamıştır. Çünkü bu değişkenlerin AVE değerini yükseltmediği diğer ifadeyle birleşme geçerliliği kriteri değeri olan Ortalama Açıklanan Varyans değeri AVE eşik değeri olan 0,50'den daha yüksek bulunduğundan analizden çıkartılmamıştır.

Girdi yönetimi gizil değişkenin açıklandığı ilk model için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha (CA), Henseler'in rho_A ve Composite Reliability (CR) katsayısına bakılmıştır. Bu değerler her bir yapıda (boyutta) yüklenen öğelerin içsel güvenilirliğini tartışmaktadır. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'tir (Hair vd., 2017:111-122). Her üç iç tutarlılık istatistikleri 0,70'ten daha büyük hesaplandığından ölçüklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığına karar verilmiştir.

Araştırmada, araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden (Discriminant validity) Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına (Heterotrait–Monotrait Ratio) bakılmıştır. Fornell-Larcker ölçütüne göre ölçüm modelinin ayrışma geçerliliğinin sağlanması için AVE değerlerinin karekökleri 0,70'ten büyük olmalı ve aynı zamanda araştırmada yer alan diğer yapılar (latent değişkenler) arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2017:111-122). Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değeri olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü SRMR ile incelenmiş ve

SRMR değeri 0,080 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre model kabul edilir uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modelde girdi yönetimindeki değişimin %16,7'si işi tamamlama ve yüzeysel davranış değişkenleri açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

İş tamamlama ve yüzeysel davranış değişkenlerinin girdi yönetimine etkisine yönelik kritik değerler

		GY	YD	İT
Fornell	Girdi yönetimi (GY)	0,868	-----	-----
Larcker	Yüzeysel davranış (YD)	0,207	0,781	-----
Kriteri	İş tamamlama (İT)	0,354	-0,005	0,962
AVE		0,753	0,610	0,926
Cronbach's Alpha (CA)		0,889	0,913	0,920
rho_A		0,897	1,036	0,922
Composite Reliability (CR)		0,824	0,916	0,961
HTMT	Girdi yönetimi (GY)	-----	-----	-----
	Yüzeysel davranış (YD)	0,145	-----	-----
	İş tamamlama (İT)	0,390	0,047	-----
SRMR		0,080		
En büyük VIF		3,679		
R kare		0,167	-0,002	

İşgörenlerde iş tamamlamaya yönelik işte var olamama ve yüzeysel davranışın girdi yönetimine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 12'de verilmiştir. Şekil 12 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Şekil 12'ye göre;

- İşgörenlerin işin tamamlanmasına yönelik işte var olması ile yüzeysel davranış arasında aynı yönde 0,005 birimlik etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,071$ $p=0,994$). Dolayısıyla H_1 desteklenmemiştir.

- İşgörenlerin işin tamamlanmasına yönelik işte var olması ile girdi yönetimi ile arasında aynı yönde 0,353 birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir ($t=7,850$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olma artarken girdi yönetimi artmaktadır. Dolayısıyla H_2 desteklenmiştir.
- İşgörenlerde yüzeysel davranış ile girdi yönetimi arasında aynı yönde 0,205 birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir ($t=2,252$ $p=0,024$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde yüzeysel davranış artarken girdi yönetimi artmaktadır. Dolayısıyla H_3 desteklenmiştir.
- İş tamamlamaya yönelik işte var olamama yüzeysel davranış üzerinden girdi yönetimini etkilemediği belirlenmiştir ($t=0,069$ $p=0,945$). Dolayısıyla H_{de1} desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olma ve yüzeysel davranışın girdi yönetimine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Yüzeysel davranış →Girdi yönetimi	0,205	0,091	2,252	0,024	Desteklendi
İş tamamlama →Girdi yönetimi	0,353	0,045	7,850	0,000	Desteklendi
İş tamamlama →Yüzeysel davranış	0,005	0,065	0,071	0,994	Desteklenmedi
İş tamamlama →Yüzeysel davranış → Girdi yönetimi	0,001	0,014	0,069	0,945	Desteklenmedi

Araştırmada sınanan ikinci modelde, dışsal değişken olarak işte var olamama işi tamamlama boyutu alınmış. İş tamamlama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan yüzeysel davranış ve yenilik yönetiminin boyutu olan girdi yönetimine etkisi incelenmiştir.

- H_4 : İşgörenlerde örgütte işi tamamlamaya yönelik var olabilme ile yenilik stratejisi arasında önemli bir etki vardır.
- H_5 : İşgörenlerde yüzeysel davranış ile yenilik stratejisi arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de2} : İş tamamlamaya yönelik işte var olabilme yüzeysel davranış üzerinden yenilik stratejisini etkilemektedir.

Araştırmada sınanan ikinci modelde işte var olamama ölçeğinin işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve duygusal emek ölçeğinin boyutu olan yüzeysel davranışın yenilik yönetimi boyutlarından yenilik stratejisine etkisi araştırılmıştır. Araştırmada işi tamamlamaya yönelik boyutta IVO2 ifadesinin doğrusal çoklu bağıntı değeri 5'ten büyük olduğundan boyuttan çıkartılmıştır. Modelde maksimum VIF değeri 4,269 olduğu belirlenmiştir. Araştırmada faktör yükü 0,70'ten daha az olan maddelerin olduğu belirlenmiştir. Ancak değişkenlerin analizden çıkartıldığında AVE değerini yükseltmediği diğer ifadeyle birleşme geçerliliği kriteri olan Ortalama Açıklanan Varyans değeri AVE eşik değeri olan 0,50'den daha yüksek bulunduğundan analizden çıkartılmamıştır.

Yönetim stratejisi latent değişkenin açıklandığı ikinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri de incelenmiştir. İç tutarlılık için güvenilirlikleri katsayısına bakılmıştır. Bu değerler her bir yapıda (boyutta) yüklenen öğelerin güvenilirliğini tartışmaktadır. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'ten daha büyük hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

İkinci araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden (Discriminant criminant validity) Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değeri olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR ile incelenmiş ve SRMR değeri 0,078 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modelde yenilik strateji değişkenindeki değişimin %16,8'ini işi tamamlama ve yüzeysel davranış değişkenleri açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 12'de verilmiştir.

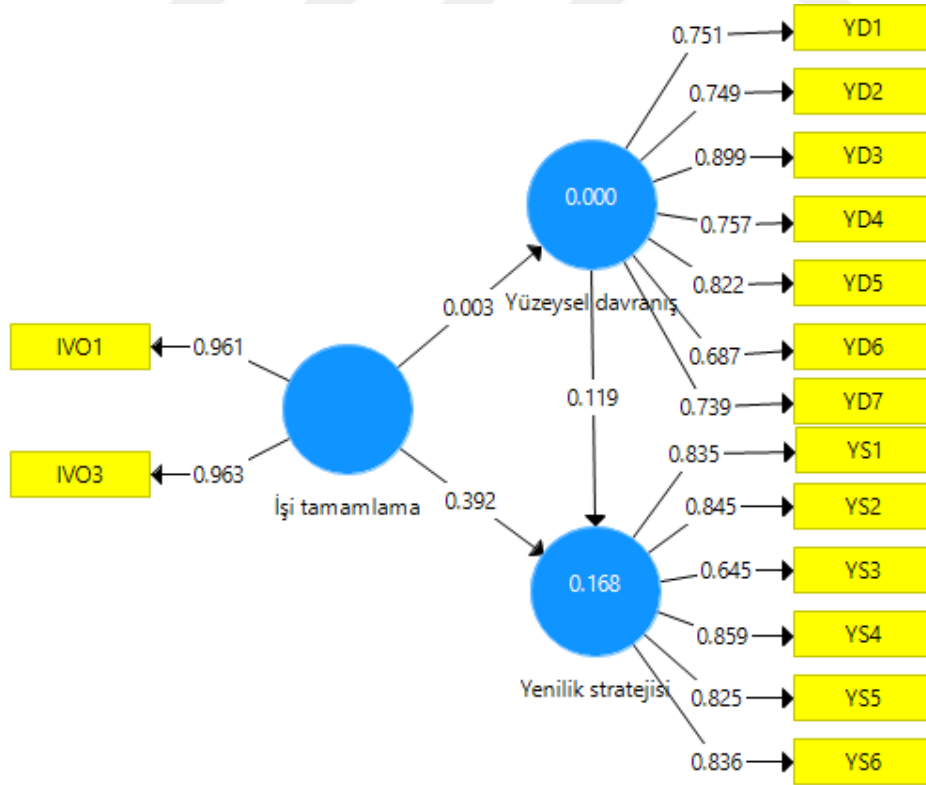
Tablo 12

İş tamamlama ve yüzeysel davranış değişkenlerinin yenilik stratejisine etkisine yönelik kritik değerler

		YS	YD	İT
Fornell	Yenilik Stratejisi (YS)	0,811	-----	-----
Larcker	Yüzeysel davranış (YD)	0,121	0,775	-----
Kriteri	İş tamamlama (İT)	0,392	0,003	0,962

AVE		0,658	0,600	0,926
Cronbach's Alpha (CA)		0,894	0,913	0,920
rho_A		0,899	1,231	0,920
Composite Reliability (CR)		0,920	0,912	0,961
HTMT	Yenilik Stratejisi (YS)	-----	-----	-----
	Yüzeysel davranış (YD)	0,096	-----	-----
	İşi tamamlama (İT)	0,430	0,047	-----
SRMR		0,078		
En büyük VIF		4,269		
R kare		0,168	-0,002	

İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve yüzeysel davranışın yenilik stratejisine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 13'te verilmiştir. Şekil 13 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 13. İş Tamamlama ve Yüzeysel Davranış Değişkenlerinin Yenilik Stratejisine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 13'e göre;

- İşgörenlerin işin tamamlanmasına yönelik işte var olması ile yüzeysel davranış arasında aynı yönde 0,003 birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,038$ $p=0,970$). Dolayısıyla H_1 tekrar desteklenmemiştir.
- İşgörenlerin işin tamamlanmasına yönelik işte var olması ile yenilik stratejisi arasında aynı yönde 0,392 birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir ($t=9,123$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olma artarken yenilik stratejisi artmaktadır. Dolayısıyla H_4 desteklenmiştir.
- İşgörenlerin yüzeysel davranış sergilemesi ile yenilik stratejisi arasında aynı yönde 0,119 birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,189$ $p=0,234$). Dolayısıyla H_5 desteklenmemiştir.
- İş tamamlamaya yönelik işte var olabilme yüzeysel davranış üzerinden yenilik stratejisini etkilemediği belirlenmiştir ($t=0,040$ $p=0,968$). Dolayısıyla H_{de2} desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13

İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olma ve yüzeysel davranışın yenilik stratejisine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Yüzeysel davranış →Yenilik stratejisi	0,119	0,100	1,189	0,234	Desteklenmedi
İşi tamamlama →Yenilik stratejisi	0,392	0,043	9,123	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama →Yüzeysel davranış	0,003	0,084	0,038	0,970	Desteklenmedi
İşi tamamlama →Yüzeysel davranış → Yenilik stratejisi	0,000	0,009	0,040	0,968	Desteklenmedi

Araştırmada sınanan üçüncü modelde dışsal değişken işte var olamama ölçeğinin boyutu olan işi tamamlama alınmış. İş tamamlama değişkeninin duygusal emek boyutu olan yüzeysel davranış ve yenilik yönetimi boyutu olan örgütsel kültür ve yapıya etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H₆: İşgörenlerde işe yönelik işte var olma ile örgütsel kültür ve yapı arasında önemli bir etki vardır.
- H₇: İşgörenlerde yüzeysel davranış ile örgütsel kültür ve yapı arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de3}: İş tamamlamaya yönelik işte var olabilme yüzeysel davranış üzerinden örgütsel kültür ve yapıyı etkilemektedir.

Araştırmada sınanan üçüncü modelde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve yüzeysel davranışın yenilik yönetimi boyutlarından örgütsel kültür ve yapıya etkisi araştırılmıştır. Modelde maksimum VIF değeri 4,866 olduğu belirlenmiştir. Araştırmada faktör yükü 0,70'ten daha az olan maddelerin olduğu belirlenmiştir. Ancak değişkenlerin analizden çıkartıldığında AVE değerini yükseltmediği diğer ifadeyle birleşme geçerliliği kriteri değeri olan Ortalama Açıklanan Varyans değeri AVE eşik değer olan 0,50'den daha yüksek bulunduğundan analizden çıkartılmamıştır.

Örgütsel kültür ve yapı gizil değişkenin açıklandığı üçüncü model için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiş ve iç tutarlılık güvenilirlikleri eşik değeri 0,70'ten daha büyük hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

Üçüncü araştırma modeli için ayrışma geçerlilikleri incelenmiş, HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR ile incelenmiş ve SRMR değeri 0,070 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modelde örgütsel kültür ve yapı değişkenindeki değişimin %19,2'sini işi tamamlama ve yüzeysel davranış değişkenleri açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir.

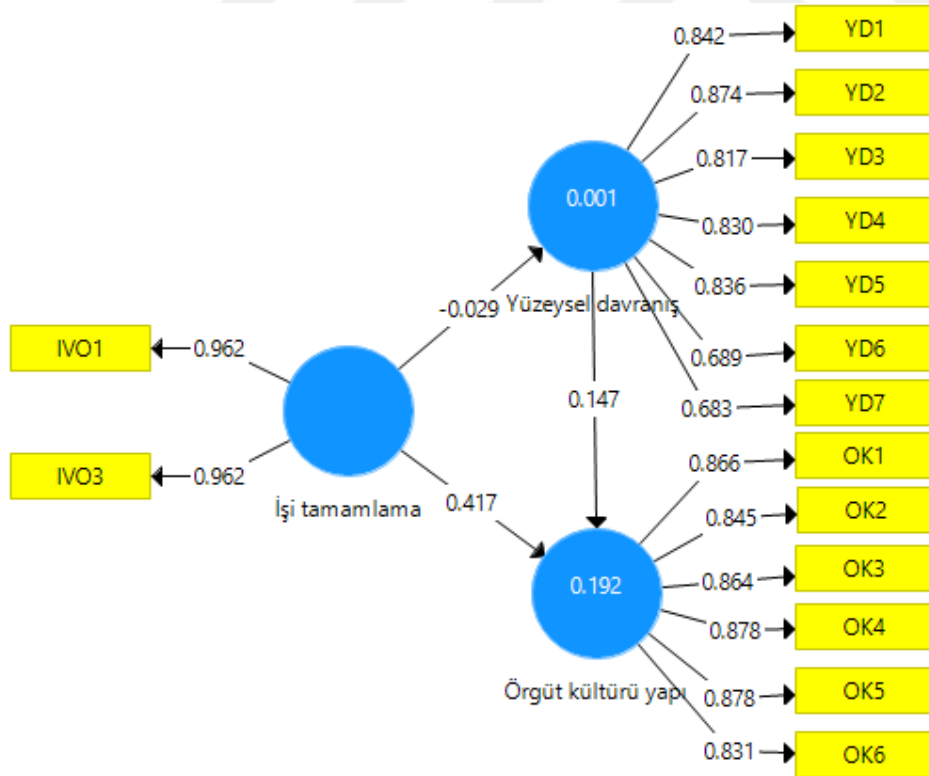
Tablo 14

İş tamamlama ve yüzeysel davranış değişkenlerinin örgütsel kültür ve yapı etkisine yönelik kritik değerler

		YD	OKY	İT
Fornell	Yüzeysel davranış (YD)	0,799	-----	-----
Larcker	Örgüt kültürü yapı (OKY)	0,135	0,860	-----
Kriteri	İş tamamlama (İT)	-0,029	0,413	0,962
AVE		0,638	0,740	0,926

Cronbach's Alpha (CA)		0,913	0,930	0,920
rho_A		0,966	0,931	0,920
Composite Reliability (CR)		0,925	0,945	0,961
HTMT	Yüzeysel davranış (YD)	-----	-----	-----
	Örgüt kültürü yapı (OKY)	0,125	-----	-----
	İşi tamamlama (İT)	0,047	0,445	-----
SRMR		0,070		
En büyük VIF		4,866		
R kare		0,001	0,192	

İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve yüzeysel davranışın örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 14'te verilmiştir. Şekil 14 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 14. İş Tamamlama ve Yüzeysel Davranış Değişkenlerinin Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 14'e göre;

- İşgörenlerin işin tamamlanmasına yönelik işte var olması ile yüzeysel davranış arasında ters yönde 0,029 birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,483$ $p=0,629$). Dolayısıyla H_1 tekrar desteklenmemiştir.
- İşgörenlerin işin tamamlanmasına yönelik işte var olması ile örgütsel kültür ve yapı arasında aynı yönde 0,417 birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir ($t=9,719$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olma artarken örgütsel kültür ve yapı da artmaktadır. Dolayısıyla H_6 desteklenmiştir.
- İşgörenlerin yüzeysel davranış sergilemesi ile örgütsel kültür ve yapı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,147 birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=2,622$ $p=0,009$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde yüzeysel davranış sergileme artarken örgütsel kültür ve yapı da artmaktadır. Dolayısıyla H_7 desteklenmiştir.
- İşin tamamlamaya yönelik işte var olabilme yüzeysel davranış üzerinden yenilik stratejisini etkilemediği belirlenmiştir ($t=0,488$ $p=0,625$). Dolayısıyla H_{de3} desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15

İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olma ve yüzeysel davranışın örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Yüzeysel davranış → Örgüt kültürü yapı	0,147	0,056	2,622	0,009	Desteklendi
İşin tamamlama → Yüzeysel davranış	-0,029	0,060	0,483	0,629	Desteklenmedi
İşin tamamlama → Örgüt kültürü yapı	0,417	0,043	9,719	0,000	Desteklendi
İşin tamamlama → Yüzeysel davranış → Örgüt kültürü yapı	-0,004	0,009	0,488	0,625	Desteklenmedi

Araştırmada sınanan dördüncü modelde işte var olamamanın boyutu işi tamamlama dışsal değişken olarak alınmıştır. İş tamamlama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan yüzeysel davranış ve yenilik yönetiminin boyutu olan proje yönetimine etkisi incelenmiştir.

- H₈: İşgörenlerde işe yönelik işte var olma ile proje yönetimi arasında önemli bir etki vardır.
- H₉: İşgörenlerde yüzeysel davranış ile proje yönetimi arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de4}: İş tamamlamaya yönelik işte var olabilme yüzeysel davranış üzerinden proje yönetimini etkilemektedir.

Araştırmada sınanan dördüncü modelde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve yüzeysel davranışın yenilik yönetimi boyutlarından proje yönetimine etkisi araştırılmıştır. Modelde maksimum VIF değeri 4,685 olduğu belirlenmiştir. Araştırmada faktör yükü 0,50'den daha az olan YD6 ve YD7 maddeleri ölçekten çıkartılmıştır. Benzer şekilde proje yönetimi boyutunda PY9 maddesi de olmak üzere 0,70'ten daha az olan maddelerin olduğu belirlenmiştir. Bu maddelerden PY9 maddesi ölçekten çıkartılmış, diğer maddelerin ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ortalama Açıklanan Varyans değeri AVE eşik değer olan 0,50'den daha yüksek bulunduğundan AVE kriteri sağlanmıştır.

Proje yönetimi latent değişkenin açıklandığı dördüncü model için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiş, içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'ten daha büyük hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

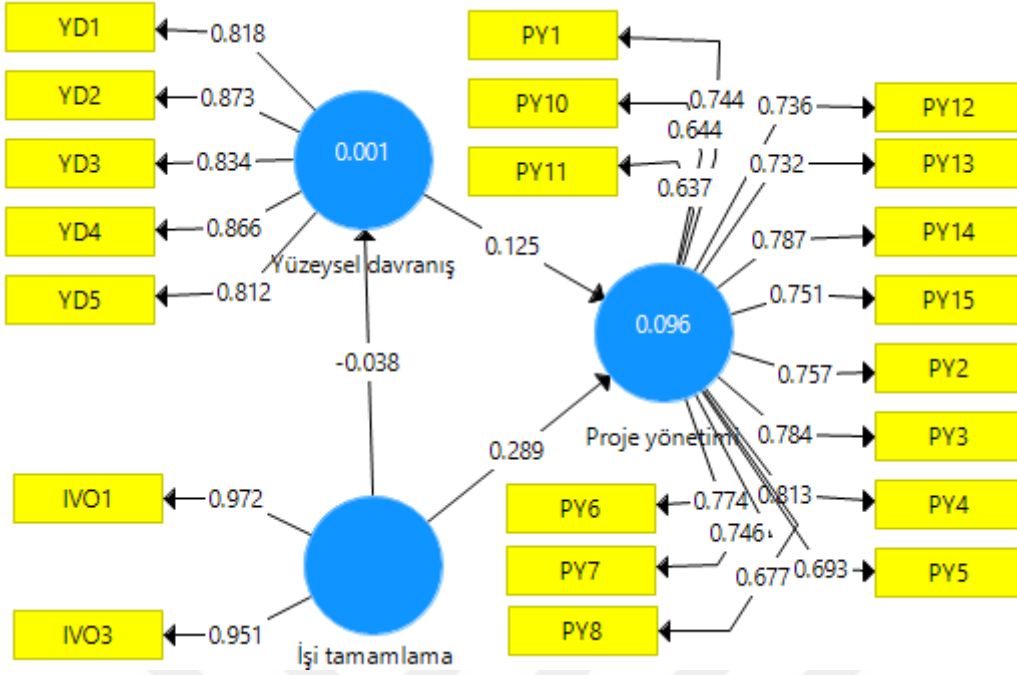
Dördüncü araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrışma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR ile incelenmiş ve SRMR değeri 0,089 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modelde proje yönetimi değişkenindeki değişimin %9,6'sını işi tamamlama ve yüzeysel davranış değişkenleri açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16

İş tamamlama ve yüzeysel davranış değişkenlerinin proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		PY	YD	İT
Fornell	Proje yönetimi (PY)	0,736	-----	-----
Larcker	Yüzeysel davranış (YD)	0,114	0,841	-----
Kriteri	İş tamamlama (İT)	0,284	-0,038	0,962
AVE		0,541	0,707	0,924
Cronbach's Alpha (CA)		0,935	0,899	0,920
rho_A		0,945	0,925	0,970
Composite Reliability (CR)		0,943	0,923	0,961
HTMT	Proje yönetimi (PY)	-----	-----	-----
	Yüzeysel davranış (YD)	0,172	-----	-----
	İş tamamlama (İT)	0,284	0,055	-----
SRMR		0,089		
En büyük VIF		4,685		
R kare		0,096	0,001	

İşgörenlerde iş tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve yüzeysel davranışın proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 15'te verilmiştir. Şekil 15 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 15. İş Tamamlama ve Yüzeysel Davranış Değişkenlerinin
Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 15'e göre;

- İşgörenlerin işin tamamlanmasına yönelik işte var olması ile yüzeysel davranış arasında ters yönde 0,038 birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,603$ $p=0,547$). Dolayısıyla H_1 tekrar desteklenmemiştir.
- İşgörenlerin işin tamamlanmasına yönelik işte var olması ile proje yönetimi arasında aynı yönde 0,289 birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir ($t=5,286$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olma artarken proje yönetimi de artmaktadır. Dolayısıyla H_8 desteklenmiştir.
- İşgörenlerin yüzeysel davranış sergilemesi ile proje yönetimi arasında aynı yönde 0,125 birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,288$ $p=0,198$). Dolayısıyla H_9 desteklenmemiştir.
- İş tamamlamaya yönelik işte var olabilme yüzeysel davranış üzerinden proje yönetimini etkilemediği belirlenmiştir ($t=0,513$ $p=0,608$). Dolayısıyla H_{de4} desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17

İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olma ve yüzeysel davranışın proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Yüzeysel davranış → Proje yönetimi	0,125	0,097	1,288	0,198	Desteklenmedi
İşi tamamlama → Proje yönetimi	0,289	0,055	5,286	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Yüzeysel davranış	-0,038	0,063	0,603	0,547	Desteklenmedi
İşi tamamlama → Yüzeysel davranış → Proje yönetimi	-0,005	0,009	0,513	0,608	Desteklenmedi

Araştırmada sınanan beşinci modelde dışsal değişken işte var olamamanın boyutu olan işitamlama alınmış. İş tamamlama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olanderin davranış ve yenilik yönetimi boyutu olan girdi yönetimine etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H₁₀: İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olma ile derin davranış arasında önemli bir etki vardır.
- H₁₁: işgörenlerde derin davranış ile girdi yönetimi arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de5}: İş tamamlamaya yönelik işte var olabilme, derin davranış üzerinden girdi yönetimini etkilemektedir.

Araştırmada sınanan beşinci modelde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve derin davranışın yenilik yönetimi boyutlarından girdi yönetimine etkisi araştırılmıştır. Modelin sınanmasında maksimum VIF değeri 4,685 olduğu belirlenmiştir. Araştırmada faktör yükü 0,70'ten daha az olan G2 maddesi ölçekten çıkartılmıştır. G2 maddesi çıkarıldıktan sonra modelde tüm maddelerin yükleri 0,70'ten daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Böylelikle AVE eşik değer olan 0,50'den daha yüksek bulunduğu AVE değeri kriteri sağlanmıştır.

Girdi yönetimi latent değişkenin açıklandığı beşinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiş ve iç tutarlılık güvenilirlikleri CA, Henseler'in rho_A ve CR katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

Beşinci araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır.

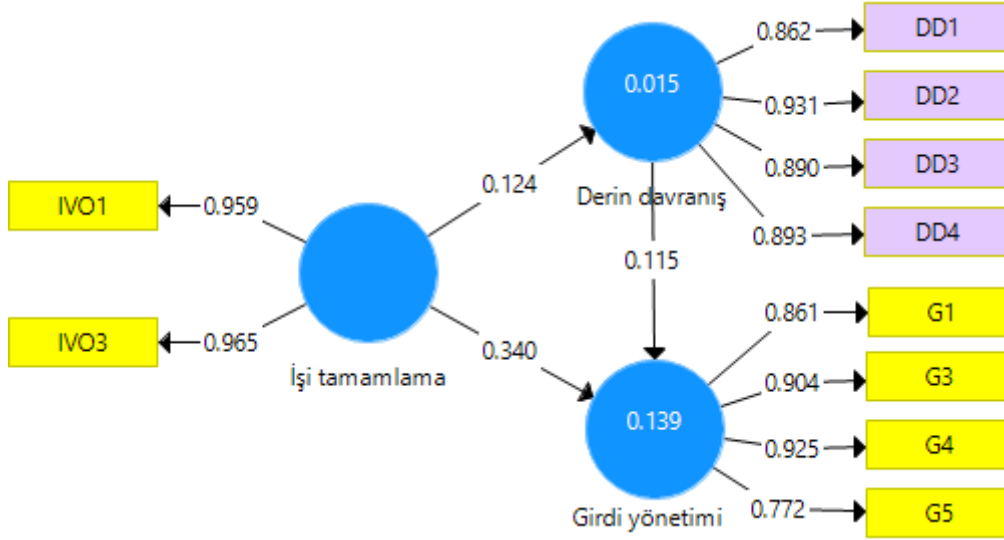
HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiştir. HTMT için kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR ile incelenmiş ve SRMR değeri 0,054 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre derin davranışın %1,5'i işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamaktadır. Girdi yönetimindeki değişimin %13,9'u derin davranış ve işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamakta olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18

İşi tamamlama ve derin davranış değişkenlerinin girdi yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DD	GY	İT
Fornell	Derin davranış (DD)	0,894	-----	-----
Larcker	Girdi yönetimi (GY)	0,157	0,868	-----
Kriteri	İşi tamamlama (İT)	0,124	0,354	0,962
AVE		0,800	0,753	0,926
Cronbach's Alpha (CA)		0,919	0,889	0,920
rho_A		0,952	0,896	0,925
Composite Reliability (CR)		0,941	0,924	0,961
HTMT	Derin davranış (DD)	-----	-----	-----
	Girdi yönetimi (GY)	0,167	-----	-----
	İşi tamamlama (İT)	0,123	0,390	-----
SRMR		0,054		
En büyük VIF		4,142		
R kare		0,015	0,139	

İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve derin davranışın girdi yönetimi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 16'da verilmiştir. Şekil 16 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 16. İş Tamamlama ve Derin Davranış Değişkenlerinin Girdi Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 16'ya göre;

- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile derin davranış arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,124 birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=2,504$ $p=0,012$). Belirlenen bu etkiye göre, işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken derin davranış sergileme de artmaktadır. Dolayısıyla H_{10} desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile girdi yönetimi arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,340 birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=7,767$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken girdi yönetimi de artmaktadır. Dolayısıyla H_2 desteklenmiştir.
- İşgörenlerde derin davranış sergileme ile girdi yönetimi arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,115 birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=2,339$ $p=0,019$). Belirlenen bu etkiye göre, işgörenlerde derin davranış sergileme artarken girdi yönetimi de artmaktadır. Dolayısıyla H_{11} desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme derin davranış üzerinden girdi yönetimini etkilemediği belirlenmiştir ($t=1,58$ $p=0,114$). Dolayısıyla H_{de5} desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19

İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olma ve derin davranışın girdi yönetimi değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Derin davranış → Girdi yönetimi	0,115	0,049	2,339	0,019	Desteklendi
İşi tamamlama → Derin davranış	0,124	0,049	2,504	0,012	Desteklendi
İşi tamamlama → Girdi yönetimi	0,340	0,044	7,767	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Derin davranış → Girdi yönetimi	0,014	0,009	1,58	0,114	Desteklenmedi

Araştırmada sınanan altıncı modelde dışsal değişken işte var olamamanın boyutu olan işi tamamlama alınmış. İşi tamamlama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan derin davranış ve yenilik yönetimi boyutu olan yenilik stratejisine etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H₁₂: İşgörenlerde derin davranış sergileme ile yenilik stratejisi arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de6}: İşi tamamlamaya yönelik işte var olabilme, derin davranış üzerinden yenilik stratejisini etkilemektedir.

Araştırmada sınanan altıncı modelde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve derin davranışın yenilik yönetimi boyutlarından yenilik stratejisine etkisi araştırılmıştır. Modelin sınanmasında maksimum VIF değeri 4,269 olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Araştırmada faktör yükü 0,70'ten daha az olan YS3 maddesi 0,669 hesaplanmış ancak AVE değeri eşik değer olan 0,50'den daha yüksek bulunduğu için ölçekten çıkartılmamıştır. Tüm ölçekler için AVE değeri kritiği sağlanmıştır.

Yenilik stratejisi latent değişkenin açıklandığı altıncı model için iç tutarlılık güvenilirlikleri CA, Henseler'in rho_A ve CR katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

Altıncı araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR ile incelenmiş ve SRMR değeri

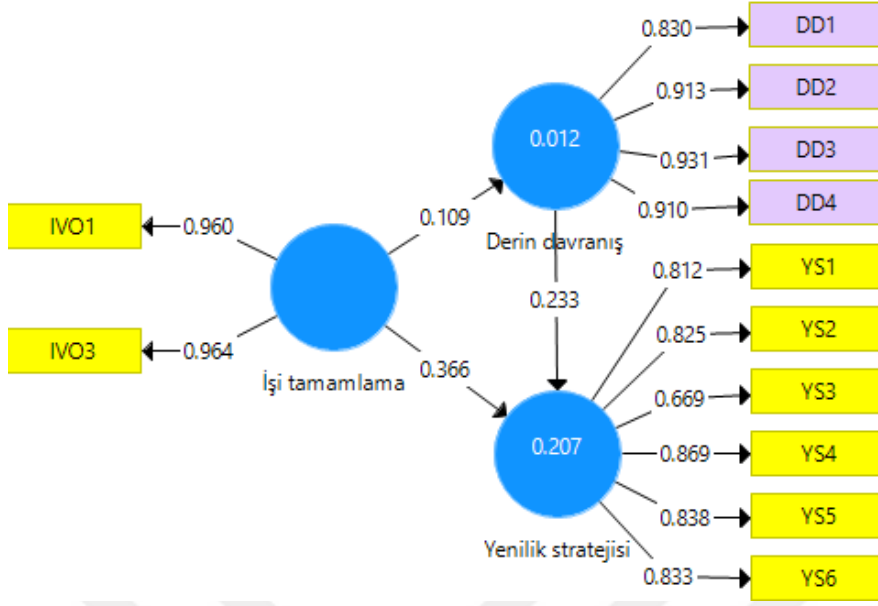
0,074 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre derin davranışın %1,2'si işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamaktadır. Yenilik stratejisi değişkenindeki değişimin %20,7'si derin davranış ve işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamakta olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20

İş tamamlama ve derin davranış değişkenlerinin yenilik stratejisi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DD	YS	İT
Fornell	Derin davranış (DD)	0,897	-----	-----
Larcker	Yenilik stratejisi (YS)	0,273	0,810	-----
Kriteri	İş tamamlama (İT)	0,109	0,391	0,962
AVE		0,804	0,657	0,926
Cronbach's Alpha (CA)		0,919	0,894	0,920
rho_A		0,938	0,895	0,921
Composite Reliability (CR)		0,943	0,919	0,961
HTMT	Derin davranış (DD)	-----	-----	-----
	Yenilik stratejisi (YS)	0,286	-----	-----
	İş tamamlama (İT)	0,123	0,430	-----
SRMR		0,074		
En büyük VIF		4,269		
R kare		0,012	0,207	

İşgörenlerde iş tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve derin davranışın yenilik stratejisi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 17'de verilmiştir. Şekil 17 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 17. İş Tamamlama ve Derin Davranış Değişkenlerinin Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 17'ye göre;

- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme değişkeni ile derin davranış arasında istatistiksel açıdan anlamlı 0,109 birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=2,057$ $p=0,040$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarkenderin davranış sergileme artmaktadır. Dolayısıyla H_{10} tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme değişkeni ile yenilik stratejisi arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,366 birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=9,131$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken yenilik stratejisi de artmaktadır. Dolayısıyla H_4 altıncı model için desteklenmiştir.
- İşgörenlerde derin davranış sergileme ile yenilik stratejisi arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,233 birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=4,587$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde derin davranış sergileme artarken yenilik stratejisi de artmaktadır. Dolayısıyla H_{12} desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme değişkeninin derin davranış sergileme üzerinden yenilik stratejisini etkilemediği belirlenmiştir ($t=1,786$

p=0,074). Dolayısıyla H_{de6} desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olma ve derin davranışın yenilik stratejisi değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Derin davranış →Yenilik stratejisi	0,233	0,051	4,587	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Derin davranış	0,109	0,053	2,057	0,040	Desteklendi
İşi tamamlama → Yenilik stratejisi	0,366	0,040	9,131	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama →Derin davranış → Yenilik stratejisi	0,025	0,014	1,786	0,074	Desteklenmedi

Araştırmada sınanan yedinci modelde dışsal değişken işte var olamama ölçeğinin boyutu olan işi tamamlama alınmış. İş tamamlama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan derin davranış ve yenilik yönetimi boyutu olan örgütsel kültür ve yapıya etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H_{13} : İşgörenlerde derin davranış sergileme ile örgütsel kültür ve yapı arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de7} : İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme, derin davranış üzerinden örgütsel kültür ve yapıyı etkiler.

Araştırmada sınanan yedinci modelde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve derin davranışın yenilik yönetimi boyutlarından örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisi araştırılmıştır. Modelin sınanmasında maksimum VIF değeri 4,866 olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Araştırmada faktör yükü 0,70’ten daha az olan herhangi bir maddeye rastlanmamıştır. Birleşme geçerliliğini gösteren AVE değeri tüm ölçeklerde eşik değer olan 0,50’den daha yüksek bulunduğundan ölçeklerin birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Örgütsel kültür ve yapı değişkenin açıklandığı yedinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiş ve iç tutarlılık güvenilirlikleri için CA, Henseler’in ρ_A ve CR katsayıları 0,70’ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

Yedinci araştırma modeli için ayırışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değeri olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR ile incelenmiş ve SRMR değeri 0,058 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre derin davranışın %1,2'si işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamaktadır. Örgütsel kültür ve yapı değişkenindeki değişimin %22,9'unu derin davranış ve işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamakta olduğu belirlenmiştir. Derin davranıştaki değişimin %1,2'sini işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 22'de verilmiştir.

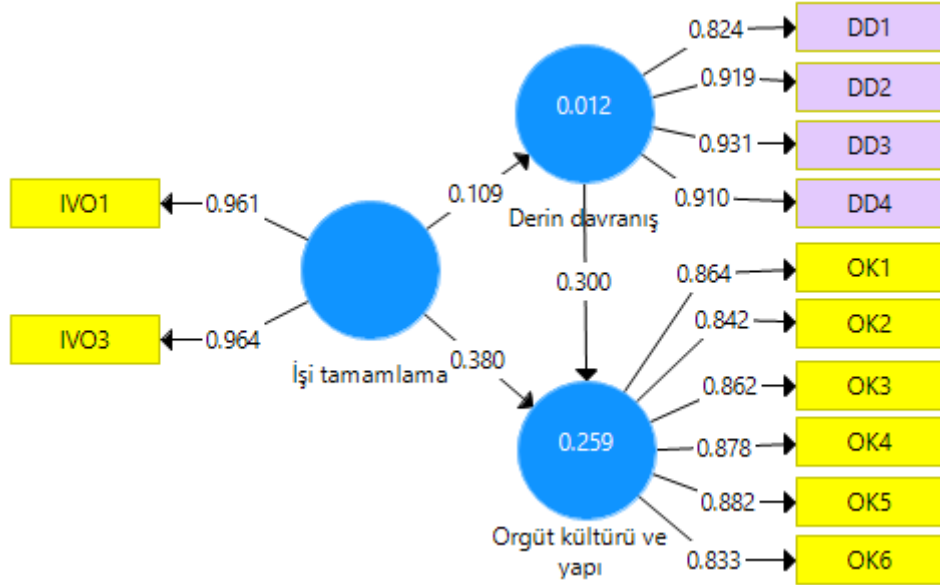
Tablo 22

İş tamamlama ve derin davranış değişkenlerinin örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DD	ÖKY	İT
Fornell	Derin davranış (DD)	0,897	-----	-----
Larcker	Örgüt kültürü ve yapı (ÖKY)	0,341	0,860	-----
Kriteri	İş tamamlama (İT)	0,109	0,412	0,962
AVE		0,805	0,740	0,926
Cronbach's Alpha (CA)		0,919	0,930	0,920
rho_A		0,932	0,931	0,921
Composite Reliability (CR)		0,943	0,945	0,961
HTMT	Derin davranış (DD)	-----	-----	-----
	Örgüt kültürü ve yapı (ÖKY)	0,362	-----	-----
	İş tamamlama (İT)	0,123	0,445	-----
SRMR		0,058		
En büyük VIF		4,866		
R kare		0,012	0,229	

İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve derin davranışın örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 18'de verilmiştir. Şekil 18 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen

değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 18. İş Tamamlama ve Derin Davranış Değişkenlerinin
Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 18'e göre;

- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile derin davranış sergileme arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,109$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=2,089$ $p=0,037$). Belirlenen etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken derin davranış sergileme artmaktadır. Dolayısıyla H_{10} tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile örgütsel kültür ve yapı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,380$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=8,888$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken örgütsel kültür ve yapı artmaktadır. Dolayısıyla H_6 model yedi için desteklenmiştir.
- İşgörenlerde derin davranış sergileme ile örgütsel kültür ve yapı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,300$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=5,612$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde derin davranış sergileme artarken örgütsel kültür ve yapı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{13} desteklenmiştir.

- Araştırmada işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme, derin davranış üzerinden örgütsel kültür ve yapıyı etkilemediği belirlenmiştir ($t=1,858$ $p=0,063$). Dolayısıyla H_{de7} desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23

İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olma ve derin davranışın örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Derin davranış → Örgüt kültürü ve yapı	0,300	0,053	5,612	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Derin davranış	0,109	0,052	2,089	0,037	Desteklendi
İşi tamamlama → Örgüt kültürü ve yapı	0,380	0,043	8,888	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Derin davranış → Örgüt kültürü ve yapı	0,033	0,018	1,858	0,063	Desteklenmedi

Araştırmada sınanan sekizinci modelde dışsal değişken olarak işte var olamamının işi tamamlama boyutu alınmıştır. İş tamamlama değişkeninin duygusal emeğin derin davranış boyutu ve yenilik yönetiminin boyutu olan proje yönetimine etkisi incelenmiştir.

- H_{14} : İşgörenlerde derin davranış sergileme ile proje yönetimi arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de8} : İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme, derin davranış üzerinden proje yönetimini etkiler.

Araştırmada sınanan sekizinci modelde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve derin davranışın yenilik yönetimi boyutlarından proje yönetimi değişkenine etkisi araştırılmıştır. Modelin sınanmasında doğrusal çoklu bağıntı VIF ile araştırılmıştır. Araştırmada maksimum VIF değeri 4,685 olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Araştırmada faktör yükü 0,70'ten daha az olan değişkenlerin olduğu ancak birleşme geçerliliği için AVE değerlerinin tüm boyutlarda eşik değer 0,50'den daha yüksek olduğu belirlendiğinden ölçeklerden herhangi bir madde çıkartılmamıştır. Birleşme geçerliliğini gösteren AVE değeri tüm ölçeklerde eşik değer olan 0,50'den daha yüksek bulunduğu için ölçeklerin birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Proje yönetimi değişkenin açıklandığı sekizinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiş ve iç tutarlılık güvenilirlikleri için CA, Henseler'in rho_A ve CR katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

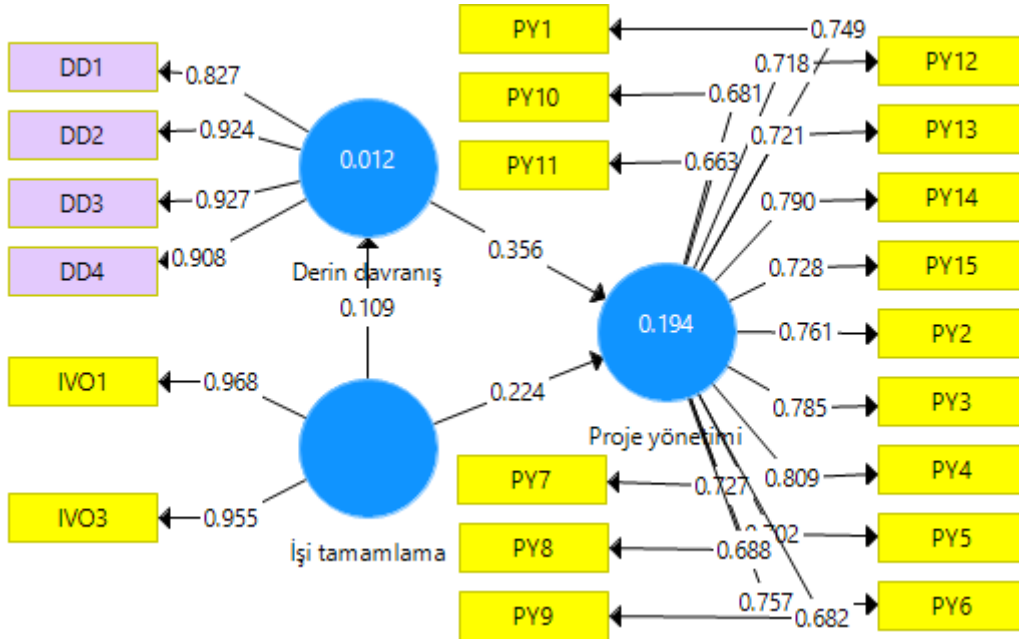
Sekizinci araştırma modeli için ayırma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR ile incelenmiş ve SRMR değeri 0,090 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre derin davranışın %1,2'si işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamaktadır. Proje yönetimi değişkenindeki değişimin %19,4'ünü derin davranış ve işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamakta olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24

İşi tamamlama ve derin davranış değişkenlerinin proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DD	PY	İT
Fornell	Derin davranış (DD)	0,897	-----	-----
Larcker	Proje yönetimi (PY)	0,380	0,732	-----
Kriteri	İşi tamamlama (İT)	0,109	0,263	0,962
AVE		0,805	0,536	0,925
Cronbach's Alpha (CA)		0,919	0,938	0,920
rho_A		0,924	0,940	0,938
Composite Reliability (CR)		0,943	0,945	0,961
HTMT	Derin davranış (DD)	-----	-----	-----
	Proje yönetimi (PY)	0,405	-----	-----
	İşi tamamlama (İT)	0,123	0,271	-----
SRMR		0,090		
En büyük VIF		4,685		
R kare		0,012	0,194	

İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve derin davranışın proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 19'da verilmiştir. Şekil 19 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 19. İş Tamamlama ve Derin Davranış Değişkenlerinin Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 19'a göre;

- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile derin davranış sergileme arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,109$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=2,086$ $p=0,037$). Belirlenen etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken derin davranış sergileme artmaktadır. Dolayısıyla H_{10} tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile proje yönetimi arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,224$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=4,503$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik

işte var olabilme artarken proje yönetimi de artmaktadır. Dolayısıyla H_8 tekrar desteklenmiştir.

- İşgörenlerde derin davranış sergileme ile proje yönetimi arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,356$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=5,959$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde derin davranış sergileme artarken proje yönetimi de artmaktadır. Dolayısıyla H_{14} desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme derin davranış üzerinden proje yönetimini etkilemediği belirlenmiştir ($t=1,824$ $p=0,068$). Dolayısıyla H_{de8} desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25

İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olma ve derin davranışın proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Derin davranış → Proje yönetimi	0,356	0,060	5,959	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Derin davranış	0,109	0,052	2,086	0,037	Desteklendi
İşi tamamlama → Proje yönetimi	0,224	0,050	4,503	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Derin davranış → Proje yönetimi	0,039	0,021	1,824	0,068	Desteklenmedi

Araştırmada sınanan dokuzuncu modelde dışsal değişken işte var olamamanın boyutu olan işi tamamlama alınmış. İş tamamlama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan doğal davranış ve yenilik yönetiminin boyutu olan girdi yönetimine etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H_{15} : İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile doğal davranış sergileme arasında önemli bir etki vardır.
- H_{16} : İşgörenlerde doğal davranış sergileme ile girdi yönetimi arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de9} : İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme, doğal davranış üzerinden girdi yönetimini etkiler.

Araştırmada sınanan dokuzuncu modelde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve doğal davranışın yenilik yönetimi boyutlarından girdi yönetimi değişkenine etkisi araştırılmıştır. Modelin sınanmasında doğrusal çoklu bağıntı VIF ile araştırılmıştır. İlk modelde G2 maddesinde çoklu bağıntı bulunduğundan modele dahil edilmemiştir. Araştırmada maksimum VIF değeri 3,679 olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Araştırmada faktör yükü 0,70'ten daha az olan maddeye rastlanmamıştır. Birleşme geçerliliği için AVE değerlerinin tüm boyutlarda eşik değer 0,50'den daha yüksek olduğu belirlendiğinden ölçeklerin birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Girdi yönetimi değişkenin açıklandığı dokuzuncu model için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiş ve iç tutarlılık güvenilirlikleri için CA, Henseler'in rho_A ve CR katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

Dokuzuncu araştırma modeli için ayırışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR ile incelenmiş ve SRMR değeri 0,060 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre doğal davranışın %27,9'unu işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamaktadır. Girdi yönetimi değişkenindeki değişimin %13,8'inin doğal davranış ve işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamakta olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 26'da verilmiştir.

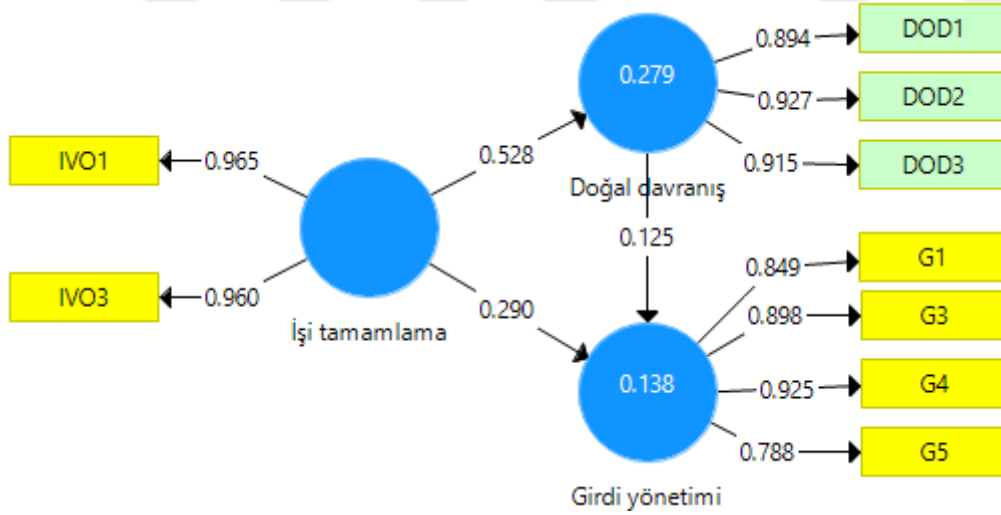
Tablo 26

İş tamamlama ve doğal davranış değişkenlerinin proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DOD	GY	İT
Fornell	Doğal davranış (DOD)	0,912	-----	-----
Larcker	Girdi yönetimi (PY)	0,278	0,867	-----
Kriteri	İş tamamlama (İT)	0,578	0,356	0,962
AVE		0,832	0,751	0,926

Cronbach's Alpha (CA)		0,899	0,889	0,920
rho_A		0,914	0,899	0,923
Composite Reliability (CR)		0,937	0,923	0,961
HTMT	Doğal davranış (DOD)	-----	-----	-----
	Girdi yönetimi (PY)	0,302	-----	-----
	İşi tamamlama (İT)	0,572	0,372	-----
SRMR		0,060		
En büyük VIF		3,679		
R kare		0,279	0,138	

İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve doğal davranışın girdi yönetimi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 20'de verilmiştir. Şekil 20 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 20. İş Tamamlama ve Doğal Davranış Değişkenlerinin Girdi Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 20'ye göre;

- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile doğal davranış sergileme arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,528$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=12,945$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi

tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken doğal davranış sergileme artmaktadır. Dolayısıyla H₁₅ desteklenmiştir.

- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile girdi yönetimi arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,290$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=5,277$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken girdi yönetimi de artmaktadır. Dolayısıyla H₂ modelde desteklenmiştir.
- İşgörenlerde doğal davranış gösterme ile girdi yönetimi arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,125$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=2,045$ $p=0,041$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde doğal davranış gösterme artarken girdi yönetimi de artmaktadır. Dolayısıyla H₁₆ desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme doğal davranış gösterme üzerinden girdi yönetimini etkilediği belirlenmiştir ($t=2,046$ $p=0,041$). Dolayısıyla H_{de9} desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27

İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olma ve doğal davranışın girdi yönetimi değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Doğal davranış → Girdi yönetimi	0,125	0,061	2,045	0,041	Desteklendi
İşi tamamlama → Doğal davranış	0,528	0,041	12,945	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Girdi yönetimi	0,290	0,055	5,277	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Doğal davranış → Girdi yönetimi	0,066	0,032	2,046	0,041	Desteklendi

Araştırmada sınanan onuncu modelde dışsal değişken işte var olamamanın boyutu olan işi tamamlama alınmış. İşi tamamlama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan doğal davranış ve yenilik yönetiminin boyutu olan yenilik stratejisine etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H₁₇: İşgörenlerde doğal davranış gösterme ile yenilik stratejisi arasında önemli bir etki vardır.

- H_{de10}: İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme, doğal davranış üzerinden yenilik stratejisini etkiler.

Araştırmada sınanan onuncu modelde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve doğal davranışın yenilik yönetimi boyutlarından yenilik stratejisi değişkenine etkisi araştırılmıştır. Modelin sınanmasında doğrusal çoklu bağıntı VIF ile araştırılmıştır. Araştırmada maksimum VIF değeri 4,269 olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Araştırmada faktör yükü 0,70'ten daha az olan YS3 maddesinin olduğu belirlenmiştir, ancak birleşme geçerliliği için AVE değeri 0,50'den daha büyük hesaplandığından ölçekten çıkartılmamıştır. Benzer şekilde AVE değeri diğer boyutlarda eşik değer 0,50'den daha yüksek olduğu belirlendiğinden ölçeklerin birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Yenilik stratejisi değişkenin açıklandığı onuncu model için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiş ve iç tutarlılık güvenilirlikleri için CA, Henseler'in rho_A ve CR katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

Onuncu araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR ile incelenmiş ve SRMR değeri 0,079 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre doğal davranışın %27,6'sını işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamaktadır. Yenilik stratejisi değişkenindeki değişimin %26,0'sının doğal davranış ve işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamakta olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 28'de verilmiştir.

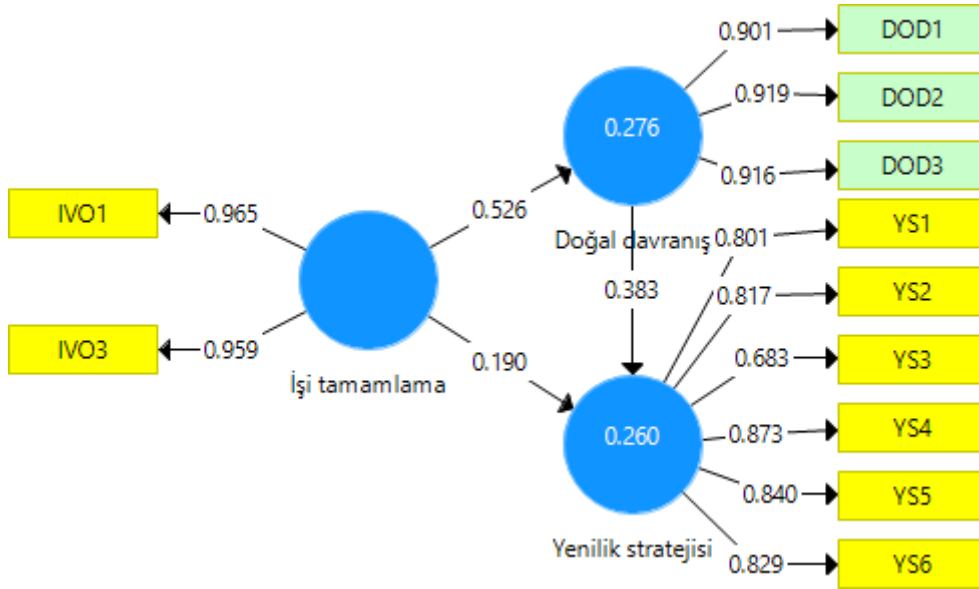
Tablo 28

İş tamamlama ve doğal davranış değişkenlerinin yenilik stratejisi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DOD	YS	İT
Fornell	Doğal davranış (DOD)	0,912	----	----
Larcker	Yenilik stratejisi (YS)	0,483	0,809	----
Kriteri	İş tamamlama (İT)	0,526	0,391	0,962

AVE		0,832	0,655	0,926
Cronbach's Alpha (CA)		0,899	0,894	0,920
rho_A		0,906	0,898	0,923
Composite Reliability (CR)		0,937	0,919	0,961
HTMT	Doğal davranış (DOD)	-----	-----	-----
	Yenilik stratejisi (YS)	0,522	-----	-----
	İşi tamamlama (İT)	0,572	0,430	-----
SRMR		0,079		
En büyük VIF		4,269		
R kare		0,276	0,260	

İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve doğal davranışın yenilik stratejisi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 21'de verilmiştir. Şekil 21 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 21. İş Tamamlama ve Doğal Davranış Değişkenlerinin Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 21'e göre;

- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile doğal davranış sergileme arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,526$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=12,606$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken doğal davranış sergileme artmaktadır. Dolayısıyla H_{15} tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile yenilik stratejisi arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,190$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=3,847$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken yenilik stratejisi de artmaktadır. Dolayısıyla H_4 modelde desteklenmiştir.
- İşgörenlerde doğal davranış gösterme ile yenilik stratejisi arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,383$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=7,296$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde doğal davranış gösterme artarken yenilik stratejisi de artmaktadır. Dolayısıyla H_{17} desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme doğal davranış gösterme üzerinden yenilik stratejisi değişkenini etkilediği belirlenmiştir ($t=6,105$ $p=0,000$). Dolayısıyla H_{de10} desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29

İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olma ve doğal davranışın yenilik stratejisi değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Doğal davranış → Yenilik stratejisi	0,383	0,053	7,296	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Doğal davranış	0,526	0,042	12,606	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Yenilik stratejisi	0,190	0,049	3,847	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Doğal davranış → Yenilik stratejisi	0,202	0,033	6,105	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınınanan on birinci modelde dışsal değişken işte var olamamanın boyutu olan işi tamamlama alınmış. İş tamamlama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan

doğal davranış ve yenilik yönetimi ölçeğinin boyutu olan örgütsel kültür ve yapıya etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H₁₈: İşgörenlerde doğal davranış gösterme ile örgütsel kültür ve yapı arasında aynı yönde bir etki vardır.
- H_{de11}: İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme, doğal davranış üzerinden örgütsel kültürü ve yapı değişkenini dolaylı etkiler.

Araştırmada sınanan on birinci modelde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve doğal davranışın yenilik yönetimi boyutlarından örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisi araştırılmıştır. Modelin sınanmasında doğrusal çoklu bağıntı VIF ile araştırılmıştır. Araştırmada maksimum VIF değeri 4,866 olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Araştırmada faktör yükü 0,70'ten daha az olan herhangi bir madde belirlenmemiştir. Tüm ölçeklerde AVE değeri eşik değer 0,50'den daha yüksek olduğu belirlendiğinden ölçeklerin birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Yenilik stratejisi değişkenin açıklandığı on birinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiş ve iç tutarlılık güvenilirlikleri için CA, Henseler'in rho_A ve CR katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

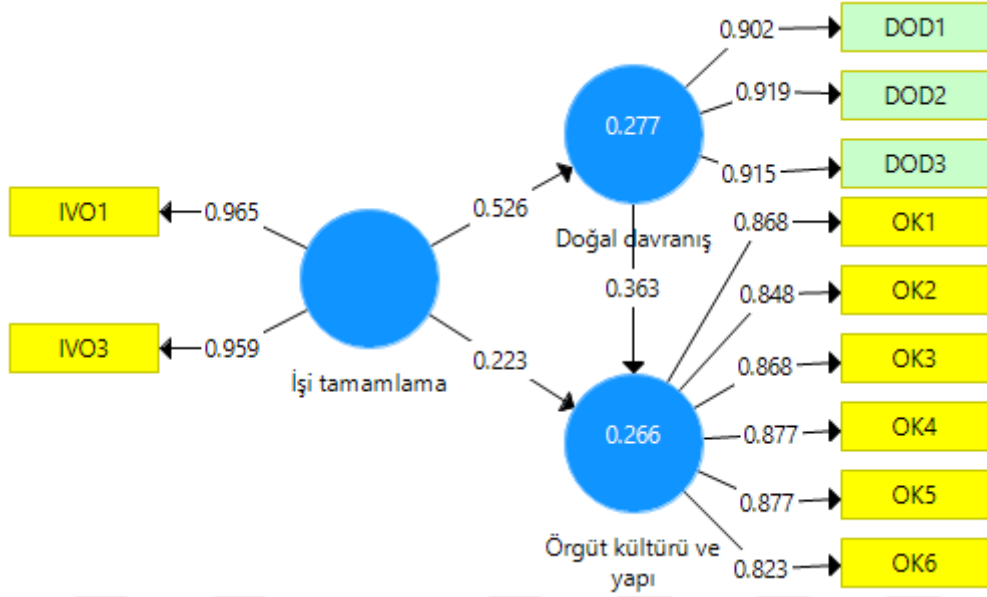
On birinci araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR ile incelenmiş ve SRMR değeri 0,065 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre doğal davranışın %27,7'sini işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamaktadır. Örgütsel kültür ve yapı değişkenindeki değişimin %26,6'sının doğal davranış ve işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamakta olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30

İş tamamlama ve doğal davranış değişkenlerinin örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DOD	OKY	İT
Fornell	Doğal davranış (DOD)	0,912	-----	-----
Larcker	Örgüt kültürü ve yapı (OKY)	0,480	0,860	-----
Kriteri	İş tamamlama (İT)	0,526	0,414	0,962
AVE		0,832	0,740	0,926
Cronbach's Alpha (CA)		0,899	0,930	0,920
rho_A		0,908	0,933	0,923
Composite Reliability (CR)		0,937	0,945	0,961
HTMT	Doğal davranış (DOD)	-----	-----	-----
	Örgüt kültürü ve yapı (OKY)	0,516	-----	-----
	İş tamamlama (İT)	0,572	0,445	-----
SRMR		0,065		
En büyük VIF		4,866		
R kare		0,277	0,266	

İşgörenlerde iş tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve doğal davranışın örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 22' de verilmiştir. Şekil 22 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 22. İş Tamamlama ve Doğal Davranış Değişkenlerinin Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 22'ye göre;

- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile doğal davranış sergileme arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,526$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=13,018$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken doğal davranış sergileme artmaktadır. Dolayısıyla H_{15} tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile örgütsel kültür ve yapı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,223$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=4,584$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken örgütsel kültür ve yapı da artmaktadır. Dolayısıyla H_6 modelde desteklenmiştir.
- İşgörenlerde doğal davranış gösterme ile örgütsel kültür ve yapı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,363$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=6,303$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde doğal davranış gösterme artarken örgütsel kültür ve yapı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{18} desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme doğal davranış gösterme üzerinden örgütsel kültür ve yapı değişkenini dolaylı etkilediği belirlenmiştir

($t=5,287$ $p=0,000$). Dolayısıyla H_{de11} desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31

İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olma ve doğal davranışın örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Doğal davranış → Örgüt kültürü ve yapı	0,363	0,058	6,303	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Doğal davranış	0,526	0,040	13,018	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Örgüt kültürü ve yapı	0,223	0,049	4,584	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Doğal davranış → Örgüt kültürü ve yapı	0,191	0,036	5,287	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan on ikinci modelde dışsal değişken olarak işte var olamamanın boyutu olan işi tamamlama alınmıştır. İş tamamlama duygusal emeğin boyutu olan derin davranış ve yenilik yönetiminin boyutu olan proje yönetimine etkisine bakılmıştır.

- H_{19} : İşgörenlerde doğal davranış gösterme ile proje yönetimi arasında aynı yönde bir etki vardır.
- H_{de12} : İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme, doğal davranış üzerinden proje yönetimi değişkenini dolaylı etkiler.

Araştırmada sınanan on ikinci modelde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve doğal davranışın yenilik yönetimi boyutlarından proje yönetimi değişkenine etkisi araştırılmıştır. Modelin sınanmasında doğrusal çoklu bağıntı VIF ile araştırılmıştır. Araştırmada maksimum VIF değeri 4,685 olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Araştırmada faktör yükü 0,70’den daha az olan değişkenlerinden sadece PY9 maddesi ölçekten çıkartılmıştır. Tüm ölçeklerde AVE değeri eşik değer 0,50’den daha yüksek olduğu belirlendiğinden ölçeklerin birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Proje yönetimi değişkenin açıklandığı on ikinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiş ve iç tutarlılık güvenilirlikleri için CA, Henseler’in rho_A ve CR katsayıları 0,70’den daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

On ikinci araştırma modeli için ayırışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmışır. HTMT katsayılarının eşik değeri olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmışır. Modelin uyum değerlerinden SRMR ile incelenmiş ve SRMR değeri 0,098 olarak hesaplanmışır. Hesaplanan SRMR değerine göre model kötü uyuma sahip olsa da uygun olduğu kabul edilmişır. Modele göre doğal davranışın %27,7'sini işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkeni açıklamaktadır. Proje yönetimi değişkenindeki değişimin %21,4'ünü doğal davranış gösterme ve işi tamamlamaya yönelik işte var olma değişkenleri açıklamakta olduğu belirlenmişır. Elde edilen sonuçlar Tablo 32'de verilmişır.

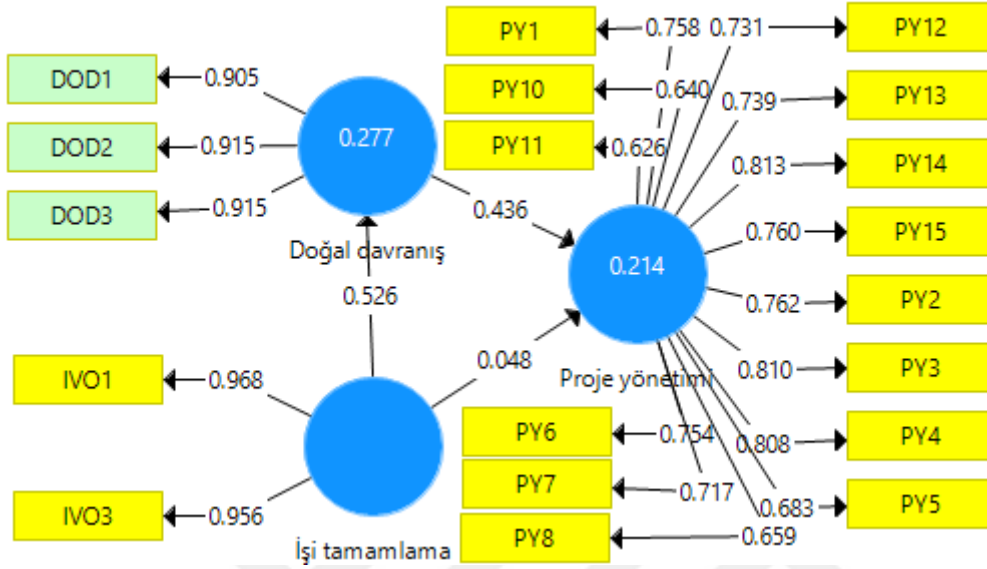
Tablo 32

İş tamamlama ve doğal davranış değişkenlerinin proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DOD	PY	İT
Fornell	Doğal davranış (DOD)	0,912	-----	-----
Larcker	Proje yönetimi (PY)	0,461	0,735	-----
Kriteri	İş tamamlama (İT)	0,526	0,278	0,962
AVE		0,832	0,740	0,926
Cronbach's Alpha (CA)		0,899	0,935	0,920
rhoA		0,909	0,947	0,935
Composite Reliability (CR)		0,937	0,942	0,961
HTMT	Doğal davranış (DOD)	-----	-----	-----
	Proje yönetimi (PY)	0,469	-----	-----
	İş tamamlama (İT)	0,572	0,284	-----
SRMR		0,098		
En büyük VIF		4,685		
R kare		0,277	0,214	

İşgörenlerde iş tamamlamaya yönelik işte var olabilme ve doğal davranışın proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 23'te verilmişır. Şekil 23 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen

değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 23. İş Tamamlama ve Doğal Davranış Değişkenlerinin Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 23'e göre;

- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile doğal davranış gösterme arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,526$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=12,969$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme artarken doğal davranış sergileme artmaktadır. Dolayısıyla H_{15} tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile proje yönetimi arasında aynı yönde $\beta=0,048$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,824$ $p=0,410$). Dolayısıyla H_8 modelde desteklenmiştir.
- İşgörenlerde doğal davranış gösterme ile proje yönetimi arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,436$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=7,623$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde doğal davranış gösterme artarken proje yönetimi de artmaktadır. Dolayısıyla H_{19} desteklenmiştir.

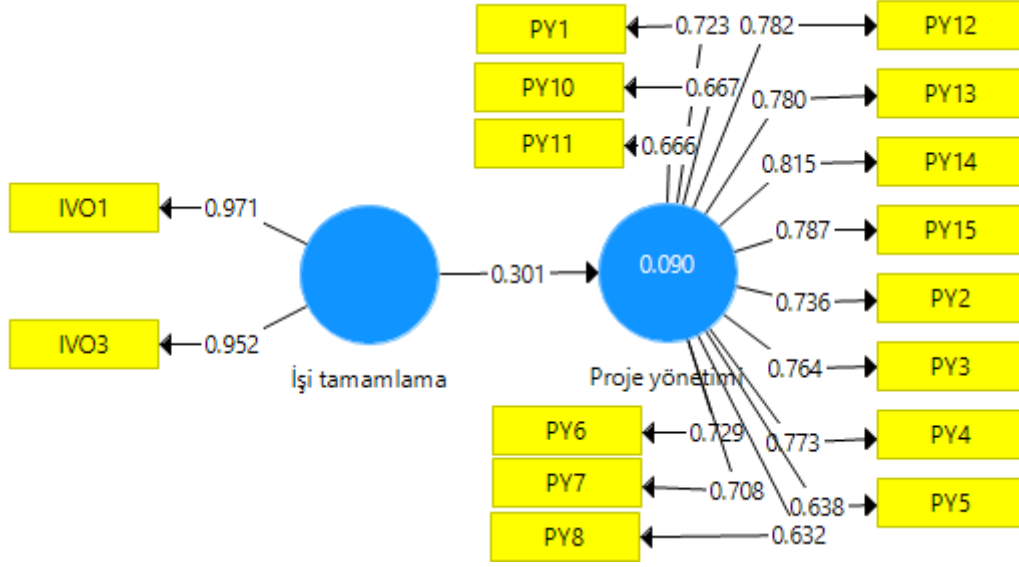
- İşgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme doğal davranış gösterme üzerinden proje yönetimi değişkenini dolaylı etkilediği belirlenmiştir ($t=5,925$ $p=0,000$). Dolayısıyla H_{de12} desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33

İşgörenlerin işi tamamlamaya yönelik var olma ve doğal davranışın proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Doğal davranış → Proje yönetimi	0,436	0,057	7,623	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Doğal davranış	0,526	0,041	12,969	0,000	Desteklendi
İşi tamamlama → Proje yönetimi	0,048	0,059	0,824	0,410	Desteklenmedi
İşi tamamlama → Doğal davranış → Proje yönetimi	0,229	0,039	5,925	0,000	Desteklendi

Araştırmada H_{de12} desteklenirken diğer bir ifadeyle dolaylı etki anlamlı iken, modelde İş tamamlama → Proje yönetimi yolu istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bunun üzerine dolaylı etki boyutu doğal davranış modelden çıkartılarak işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme değişkeninden proje yönetimine direk yol test edilmiştir. Araştırma sonucunda işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme ile proje yönetimi arasında aynı yönde $\beta=0,301$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=7,149$ $p=0,000$). Araştırmada yapısal eşitlik modeli sınamasında gerekli olan tüm kriterler sağlanmıştır. Elde edilen yol grafiği 26'da verilmiştir. Şekil 24 ve Şekil 23 birlikte ele alındığında modele doğal davranış girdiğinde, işgörenlerde işi tamamlamaya yönelik işte var olabilme etkisi tamamen doğal davranış üzerinden proje yönetimine yansımaktadır.



Şekil 24. İş Tamamlama Değişkeni ile Proje Yönetimi Arası Yol Grafiği

Araştırmada sınanan on üçüncü modelde, dışsal değişken olarak işte var olamamanın işe odaklanamama boyutu alınmıştır. İşe odaklanamama duygusal emeğin boyutu olan yüzeysel davranış ve yenilik yönetiminin boyutu olan proje yönetimine etkisine bakılmıştır.

- H₂₀: İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile proje yönetimi arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de16}: İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile proje yönetimi arasında aynı yönde önemli bir etki vardır.

Araştırmada sınanan on üçüncü modelde işe odaklanamamaya dayalı işte var olamama ve yüzeysel davranışın, yenilik yönetimi boyutlarından proje yönetimi değişkenine etkisi araştırılmıştır. Gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntı VIF değeri ile araştırılmış ve en yüksek VIF değeri 4,478 hesaplanmıştır. Hesaplanan VIF değerlerine göre gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha düşük değerine sahip gözlenen değişken belirlenmiş ve bu gözlenen değişkenlerden PY10, PY11, PY12, PY13 ve PY15 değişkenleri modelin iyileştirilmesinde ölçekten çıkartılmıştır. Birleşme geçerliliği için hesaplanan AVE değerleri 0,50'den daha yüksek hesaplandığından boyutların/ölçeklerin birleşme geçerliliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Proje yönetimi değişkenin açıklandığı on üçüncü model için iç tutarlılık güvenilirlikleri Cronbach Alpha, Henseler'in rho_A ve Composite Reliability ile incelenmiş

ve güvenilirlik katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçüklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

On üçüncü araştırma modeli için ayırışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değeri olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR değeri 0,086 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre model uygun bir model olduğu kabul edilmiştir. Modele göre yüzeysel davranış değişkeninin varyansının %13,2'sini işe odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama değişkeni açıklamaktadır. Proje yönetimi değişkenindeki varyansın %6,4'ünü odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama değişkeni ile yüzeysel davranış açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 34'te verilmiştir.

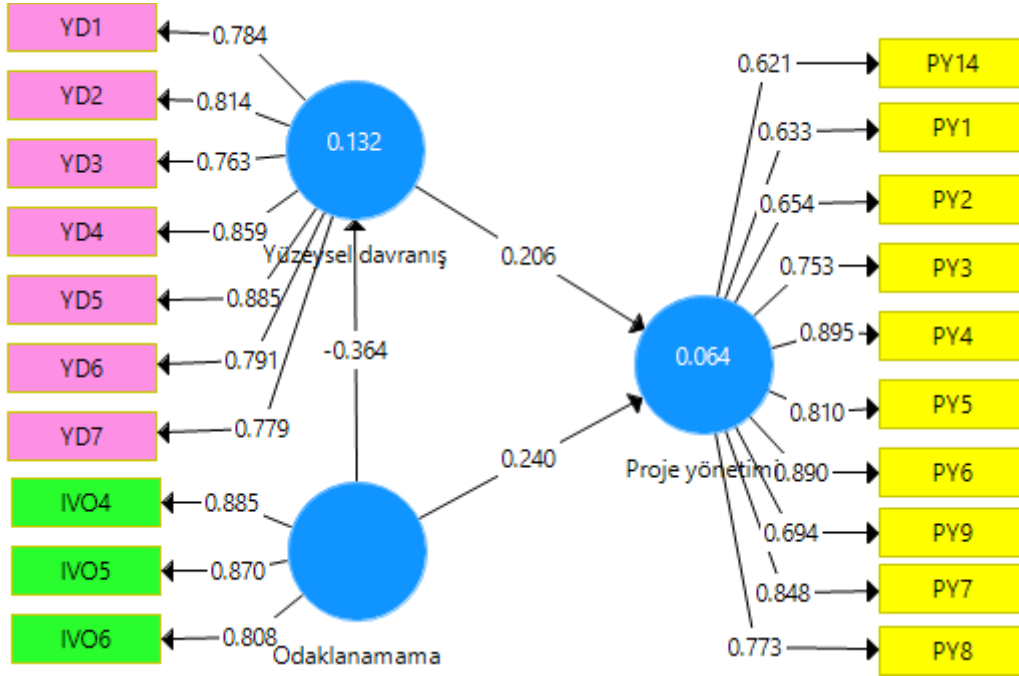
Tablo 34

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve yüzeysel davranışın proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		O	PY	YD
Fornell	Odaklanamama (O)	0,855	-----	-----
Larcker	Proje yönetimi (PY)	0,165	0,763	-----
Kriteri	Yüzeysel davranış (YD)	-0,364	0,118	0,812
AVE		0,731	0,583	0,659
Cronbach's Alpha (CA)		0,817	0,927	0,913
rho_A		0,834	0,958	0,919
Composite Reliability (CR)		0,891	0,932	0,931
HTMT	Odaklanamama (O)	-----	-----	-----
	Proje yönetimi (PY)	0,170	-----	-----
	Yüzeysel davranış (YD)	0,411	0,189	-----
SRMR		0,086		
En büyük VIF		4,478		
R kare			0,064	0,132

İşgörenlerde işe odaklanamamaya yönelik işte var olamama ve yüzeysel davranışın, proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 25'te verilmiştir. Şekil 25 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle

gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 25. İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Yüzeysel Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 25'e göre;

- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile yüzeysel davranış arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,364$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=7,828$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde işe odaklanamama yönlü işte var olamama artarken yüzeysel davranış gösterme azalmaktadır. Dolayısıyla H_{20} model on üç için desteklenmiştir.
- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile proje yönetimi arasında aynı yönde $\beta=0,240$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=3,216$ $p=0,001$). Dolayısıyla modelde H_{24} desteklenmiştir.
- İşgörenlerde, yüzeysel davranış gösterme ile proje yönetimi arasında aynı yönde $\beta=0,206$ birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki bulunmuştur ($t=2,678$ $P=0,007$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde yüzeysel davranış gösterme

artarken proje yönetimi de artmaktadır. Dolayısıyla H₇ model on üç için desteklenmiştir.

- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, yüzeysel davranış üzerinden proje yönetimi değişkenini dolaylı etkilediği belirlenmiştir (t=2,537 p=0,011). Dolayısıyla H_{de16} desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve yüzeysel davranış değişkenlerinin proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Yüzeysel davranış → Proje yönetimi	0,206	0,077	2,678	0,007	Desteklendi
Odaklanamama → Yüzeysel davranış	-0,364	0,046	7,828	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Proje yönetimi	0,240	0,075	3,216	0,001	Desteklendi
Odaklanamama → Yüzeysel davranış → Proje yönetimi	-0,075	0,029	2,537	0,011	Desteklendi

Araştırmada sınanan on dördüncü modelde dışsal değişken işte var olamamanın boyutu olan işe odaklanamama alınmıştır. İşe odaklanamama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olanağın davranış ve yenilik yönetimi boyutu olan yenilik stratejisine etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H₂₁: İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile yenilik stratejisi arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de18}: İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, derin davranış üzerinden yenilik stratejisi değişkenini dolaylı etkiler.

Araştırmada sınanan on dördüncü modelde işe odaklanamamaya dayalı işte var olamama ve derin davranışın, yenilik yönetimi boyutlarından yenilik stratejisi değişkenine etkisi araştırılmıştır. Gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntı VIF değeri ile araştırılmış en yüksek VIF değeri 4,227 hesaplanmıştır. Hesaplanan VIF değerlerine göre gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Faktör yüklerinde 0,70’ten daha düşük değere sahip gözlenen değişken belirlenmiştir. Birleşme geçerliliği için

hesaplanan AVE değerleri 0,50'den daha yüksek hesaplandığından bu maddeler analizden çıkartılmamış ve boyutların/ölçeklerin birleşme geçerliliğine sahip olduğuna karar verilmiştir.

Yenilik stratejisi değişkenin açıklandığı on dördüncü model için iç tutarlılık güvenilirlikleri CA, Henseler'in rho_A ve CR ile incelenmiş ve güvenilirlik katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

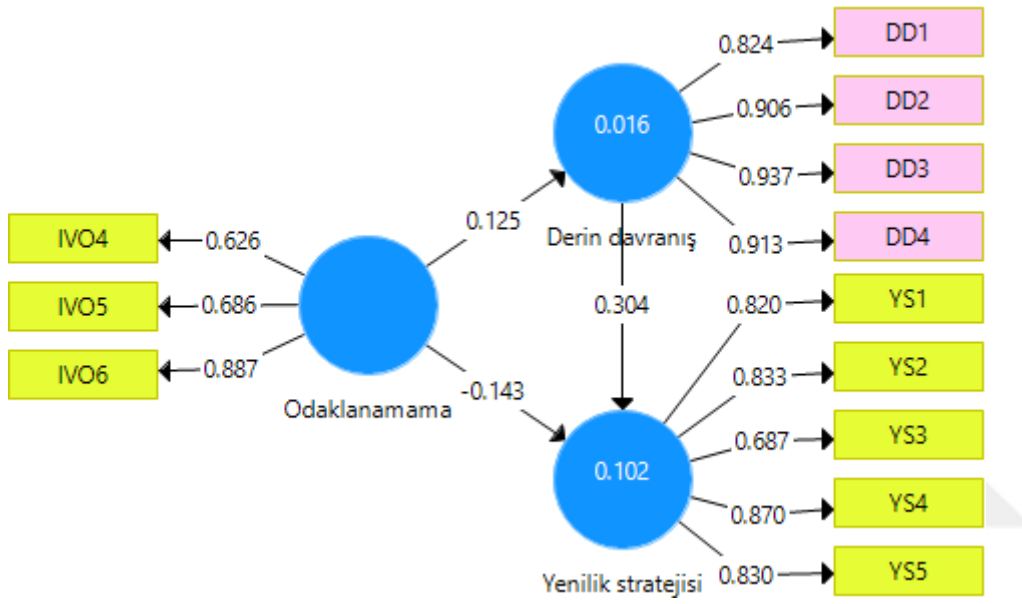
On dördüncü araştırma modeli için ayrışma geçerlilikleri için Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR değeri 0,093 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin zayıf uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre yenilik stratejisindeki varyansın %10,2'sini odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama değişkeni ile derin davranış açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve derin davranışın yenilik stratejisine etkisine yönelik kritik değerler

		DD	O	YS
Fornell	Derin davranış (DD)	0,896	-----	-----
Larcker	Odaklanamama (O)	0,125	0,742	-----
Kriteri	Yenilik stratejisi (YS)	0,287	-0,105	0,811
AVE		0,803	0,550	0,657
Cronbach's Alpha (CA)		0,919	0,817	0,867
rho_A		0,964	0,992	0,870
Composite Reliability (CR)		0,942	0,781	0,905
HTMT	Derin davranış (DD)	-----	-----	-----
	Odaklanamama (O)	0,091	-----	-----
	Yenilik stratejisi (YS)	0,303	0,148	-----
SRMR		0,093		
En büyük VIF		4,227		
R kare		0,016		0,102

İşgörenlerde işe odaklanamamaya yönelik işte var olamama ve derin davranışın, yenilik stratejisi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 26'da verilmiştir. Şekil 26 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 26. İş Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Derin Davranışın Yenilik Stratejisine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 26'ya göre;

- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile derin davranış arasında $\beta=0,125$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,259$ $p=0,208$). Dolayısıyla H_{25} modelde tekrar desteklenmemiştir.
- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile yenilik stratejisi arasında ters yönde $\beta=0,143$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,646$ $p=0,104$). Dolayısıyla modelde H_{27} desteklenmemiştir.
- İşgörenlerde, derin davranış gösterme ile yenilik stratejisi arasında aynı yönde $\beta=0,304$ birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir

($t=4,684$ $P=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde derin davranış gösterme artarken yenilik stratejisi de artmaktadır. Dolayısıyla H_{12} model on dört için desteklenmiştir.

- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, derin davranış üzerinden yenilik stratejisi değişkenini dolaylı etkilemediği belirlenmiştir ($t=1,167$ $p=0,243$). Dolayısıyla H_{de18} desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve derin davranışın yenilik stratejisi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Derin davranış →Yenilik stratejisi	0,304	0,063	4,684	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Derin davranış	0,125	0,099	1,259	0,208	Desteklenmedi
Odaklanamama → Yenilik stratejisi	-0,143	0,088	1,646	0,104	Desteklenmedi
Odaklanamama →Derin davranış → Yenilik stratejisi	0,038	0,033	1,167	0,243	Desteklenmedi

Araştırmada sınanan on beşinci modelde dışsal değişken işte var olamamanın boyutu olan işe odaklanamama alınmış. İşe odaklanamama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan derin davranış ve yenilik yönetiminin boyutu olan örgütsel kültür ve yapıya etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H_{22} : İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile örgütsel kültür ve yapı değişkeni arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de19} : İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, derin davranış üzerinden örgütsel kültür ve yapı değişkenini dolaylı etkiler.

Araştırmada sınanan on beşinci modelde işe odaklanamamaya dayalı işte var olamama ve derin davranışın, yenilik yönetimi boyutlarından örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisi araştırılmıştır. Gözlenen değişkenlere yönelik faktör ağırlıklarına bakılmış ve IVO6 değişkeninde yük ağırlığının 0,98 olduğu görülmüş ve ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntı VIF değeri

ile araştırılmış en yüksek VIF değeri 4,866 hesaplanmıştır. Hesaplanan VIF değerlerine göre gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha düşük değerine sahip gözlenen değişken belirlenmemiştir. Birleşme geçerliliği için hesaplanan AVE değerleri, kritik değer 0,50'den daha yüksek hesaplandığından boyutların/ölçeklerin birleşme geçerliliğine sahip olduğuna karar verilmiştir.

Örgütsel kültür ve yapı değişkenin açıklandığı on beşinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri Cronbach Alpha, Henseler'in rho_A ve Composite Rreliability, ile incelenmiş ve güvenilirlik katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

On beşinci araştırma modeline yönelik ayrışma geçerlilikleri için Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR değeri 0,059 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre örgütsel kültür ve yapı değişkenindeki varyansın %12,5'ini odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama değişkeni ile derin davranış değişkeni açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 38'de verilmiştir.

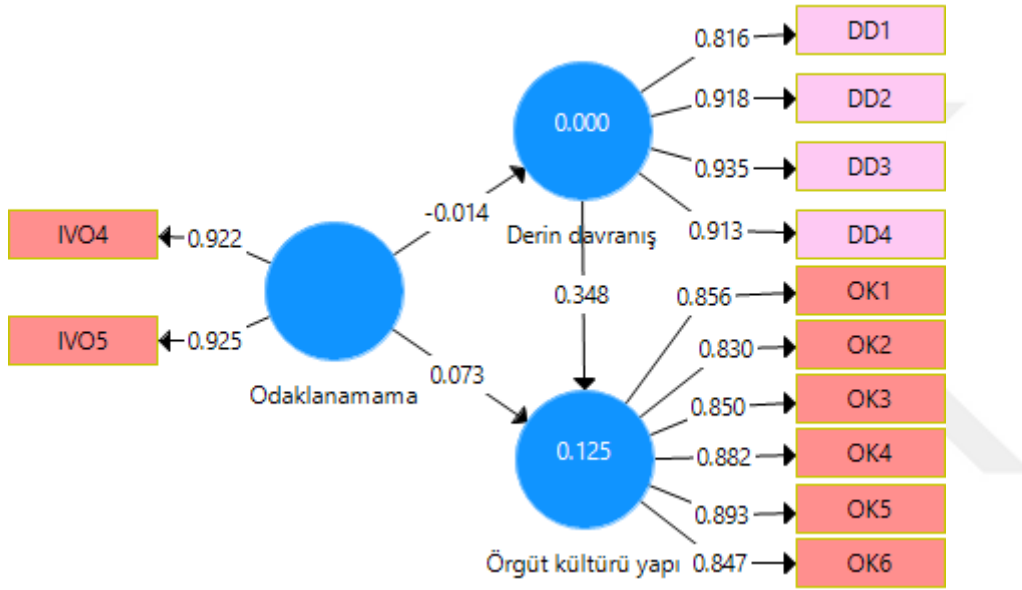
Tablo 38

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve derin davranışın örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DD	O	OKY
Fornell	Derin davranış (DD)	0,897	-----	-----
Larcker	Odaklanamama (O)	-0,014	0,924	-----
Kriteri	Örgüt kültürü ve yapı (OKY)	0,347	0,068	0,860
AVE		0,804	0,853	0,739
Cronbach's Alpha (CA)		0,919	0,828	0,930
rho_A		0,945	0,828	0,936
Composite Reliability (CR)		0,943	0,921	0,944
HTMT	Derin davranış (DD)	-----	-----	-----
	Odaklanamama (O)	0,043	-----	-----
	Örgüt kültürü ve yapı (OKY)	0,362	0,079	-----
SRMR		0,059		

En büyük VIF	4,866		
R kare	0,000		0,125

İşgörenlerde işe odaklanamamaya yönelik işte var olamama ve derin davranışın, örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 27’de verilmiştir. Şekil 27 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 27. İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Derin Davranışın Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 27’ye göre;

- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile derin davranış arasında ters yönde $\beta=0,014$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,230$ $p=0,818$). Dolayısıyla H_{25} modelde tekrar desteklenmemiştir.
- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile örgütsel kültür ve yapı değişkeni arasında aynı yönde $\beta=0,073$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,363$ $p=0,173$). Dolayısıyla modelde H_{28} desteklenmemiştir.

- İşgörenlerde, derin davranış gösterme ile örgütsel kültür ve yapı değişkeni arasında aynı yönde $\beta=0,348$ birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=6,116$ $P=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde derin davranış gösterme artarken örgütsel kültür ve yapı değişkeni de artmaktadır. Dolayısıyla H_{13} model on beş için desteklenmiştir.
- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, derin davranış üzerinden örgütsel kültür ve yapı değişkenini dolaylı etkilemediği belirlenmiştir ($t=0,221$ $p=0,825$). Dolayısıyla H_{de19} desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve derin davranışın örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Derin davranış → Örgüt kültürü ve yapı	0,348	0,057	6,116	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Derin davranış	-0,014	0,060	0,230	0,818	Desteklenmedi
Odaklanamama → Örgüt kültürü ve yapı	0,073	0,053	1,363	0,173	Desteklenmedi
Odaklanamama → Derin davranış → Örgüt kültürü ve yapı	-0,005	0,022	0,221	0,825	Desteklenmedi

Araştırmada sınanan on altıncı modelde dışsal değişken olarak işte var olamamanın işe odaklanamama boyutu alınmıştır. İşe odaklanamama duygusal emeğin boyutu olan derin davranış ve yenilik yönetiminin boyutu olan proje yönetimine etkisi incelenmiştir.

- H_{23} : İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile proje yönetimi arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de20} : İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, derin davranış üzerinden proje yönetimi değişkenini etkiler.

Araştırmada sınanan on altıncı modelde işe odaklanamamaya dayalı işte var olamama ve derin davranışın, yenilik yönetimi boyutlarından proje yönetimi değişkenine etkisi araştırılmıştır. Gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntı VIF değeri ile araştırılmış en yüksek VIF değeri 4,328 hesaplanmıştır. Hesaplanan VIF değerlerine göre

gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha düşük değerine sahip gözlenen değişken belirlenmiştir. Birleşme geçerliliği için hesaplanan AVE değerleri, kritik değer 0,50'den daha yüksek hesaplandığından faktör yükü 0,70'ten daha küçük olan değişkenler analizden çıkartılmamıştır. Dolayısıyla boyutların/ölçeklerin birleşme geçerliliğine sahip olduğuna karar verilmiştir.

Proje yönetimi değişkenin açıklandığı on altıncı model için iç tutarlılık güvenilirlikleri CA, Henseler'in rho_A ve CR ile incelenmiş ve güvenilirlik katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

On altıncı araştırma modeline yönelik ayrışma geçerlilikleri için Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için HTMT kriteri sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR değeri 0,092 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin zayıf uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre proje yönetimi değişkenindeki varyansın %15,9'unu odaklanamama kaynaklı işte var olamama değişkeni ile derin davranış değişkeni açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 40'ta verilmiştir.

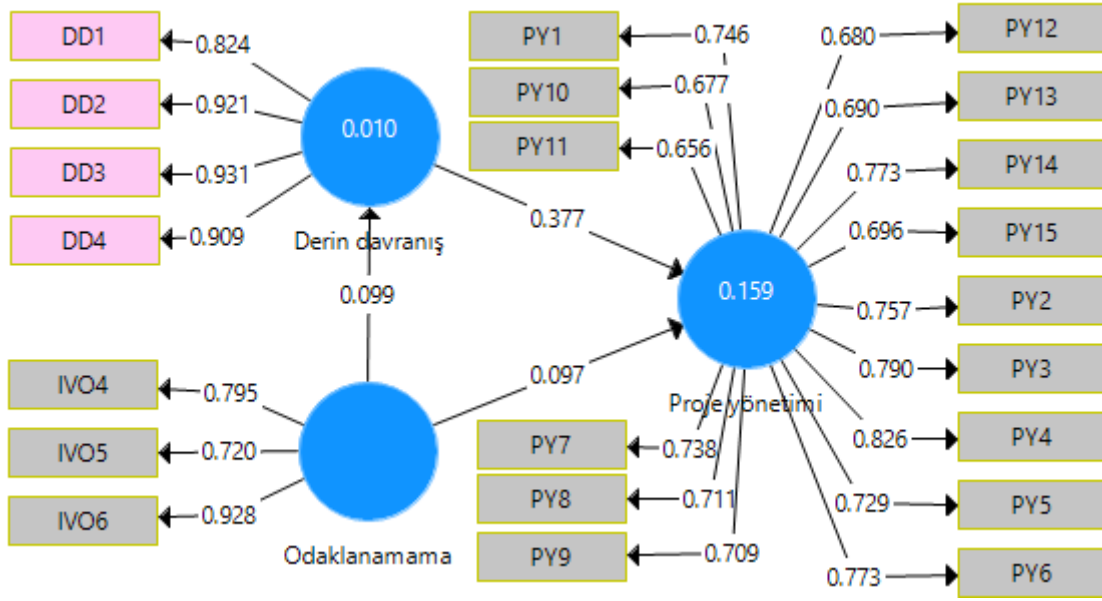
Tablo 40

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve derin davranışın proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DD	O	OKY
Fornell	Derin davranış (DD)	0,897	-----	-----
Larcker	Odaklanamama (O)	0,099	0,819	-----
Kriteri	Örgüt kültürü ve yapı (OKY)	0,386	0,135	0,732
AVE		0,805	0,671	0,535
Cronbach's Alpha (CA)		0,919	0,817	0,938
rho_A		0,932	0,846	0,942
Composite Reliability (CR)		0,943	0,858	0,945
HTMT	Derin davranış (DD)	-----	-----	-----
	Odaklanamama (O)	0,091	-----	-----
	Örgüt kültürü ve yapı (OKY)	0,405	0,159	-----
SRMR		0,092		
En büyük VIF		4,328		

R kare	0,010		0,159
--------	-------	--	-------

İşgörenlerde işe odaklanamamaya yönelik işte var olamama ve derin davranışın, proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 28’de verilmiştir. Şekil 28 standart çözümü göstermektedir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 28. İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Derin Davranışın Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 28’e göre;

- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile derin davranış arasında aynı yönde $\beta=0,099$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,961$ $p=0,337$). Dolayısıyla H_{25} modelde tekrar desteklenmemiştir.
- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile proje yönetimi değişkeni arasında aynı yönde $\beta=0,097$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,341$ $p=0,180$). Dolayısıyla modelde H_{29} desteklenmemiştir.

- İşgörenlerde, derin davranış gösterme ile proje yönetimi değişkeni arasında aynı yönde $\beta=0,377$ birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=6,256$ $P=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde derin davranış gösterme artarken proje yönetimi değişkeni de artmaktadır. Dolayısıyla H_{14} model on altı için desteklenmiştir.
- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, derin davranış üzerinden proje yönetimi değişkenini dolaylı etkilemediği belirlenmiştir ($t=0,874$ $p=0,382$). Dolayısıyla H_{de20} desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve derin davranışın proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Derin davranış → Proje yönetimi	0,377	0,060	6,256	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Derin davranış	0,099	0,103	0,961	0,337	Desteklenmedi
Odaklanamama → Proje yönetimi	0,097	0,073	1,341	0,180	Desteklenmedi
Odaklanamama → Derin davranış → Proje yönetimi	0,037	0,043	0,874	0,382	Desteklenmedi

Araştırmada sınanan on yedinci modelde dışsal değişken işte var olamamanın boyutu olan işe odaklanamama alınmıştır. İşe odaklanamama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan doğal davranış ve yenilik yönetimi boyutu olan girdi yönetimine etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H_{24} : İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile doğal davranış arasında önemli bir etki vardır.
- H_{25} : İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile girdi yönetimi değişkeni arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de20} : İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, doğal davranış üzerinden girdi yönetimini etkiler.

Araştırmada sınanan on yedinci modelde işe odaklanamamaya dayalı işte var olamama ve doğal davranışın, yenilik yönetimi boyutlarından girdi yönetimi değişkenine etkisi araştırılmıştır. Gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntı VIF değeri ile araştırılmış G1 ile G2 gözlenen değişkenleri arasında doğrusal çoklu bağıntı belirlenmiştir. Bunun üzerine G2 gözlenen değişkeni analizden çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda en yüksek VIF değeri 3,679 hesaplanmıştır. Hesaplanan VIF değerlerine göre gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha düşük değerine sahip gözlenen değişken belirlenmemiştir. Birleşme geçerliliği için hesaplanan AVE değerleri, kritik değer 0,50'den daha yüksek hesaplandığından boyutların/ölçeklerin birleşme geçerliliğine sahip olduğuna karar verilmiştir.

Girdi yönetimi değişkenin açıklandığı on yedinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri CA, Henseler'in rho_A ve CR ile incelenmiş ve güvenilirlik katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

On yedinci araştırma modeline yönelik ayrışma geçerlilikleri için Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için HTMT kriteri sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR değeri 0,074 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre girdi yönetimi değişkenindeki varyansın %26,2'sini odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama değişkeni ile doğal davranış değişkeni açıklamaktadır. Benzer şekilde doğal davranış değişkenindeki değişimin %4,2'sini odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama değişkeni açıklamakta olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 42'de verilmiştir.

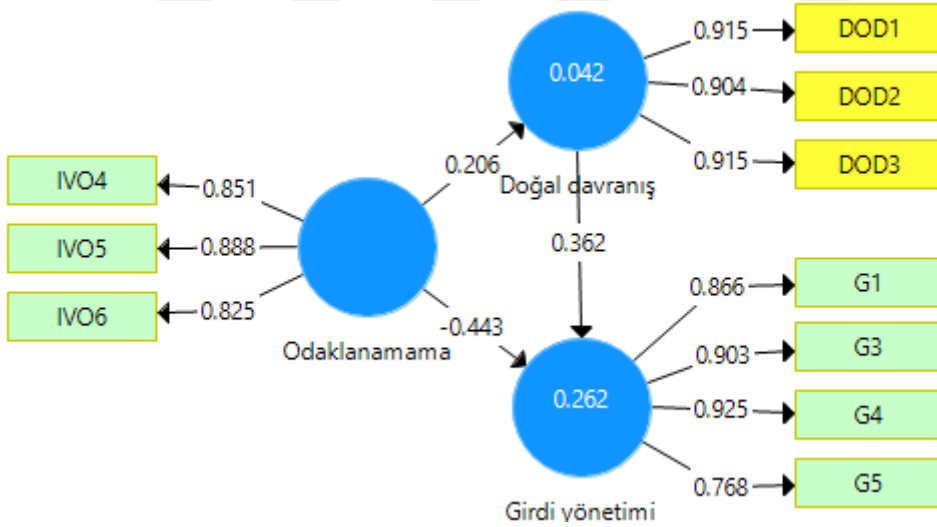
Tablo 42

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve doğal davranışın girdi yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DOD	GY	O
Fornell	Doğal davranış (DOD)	0,911	-----	-----
Larcker	Girdi yönetimi (GY)	0,271	0,868	-----
Kriteri	Odaklanamama (O)	0,206	-0,368	0,855

AVE		0,830	0,753	0,732
Cronbach's Alpha (CA)		0,899	0,889	0,819
rho_A		0,927	0,897	0,942
Composite Reliability (CR)		0,936	0,924	0,732
HTMT	Doğal davranış (DOD)	-----	-----	-----
	Girdi yönetimi (GY)	0,302	-----	-----
	Odaklanamama (O)	0,246	0,426	-----
SRMR		0,074		
En büyük VIF		3,679		
R kare		0,042	0,262	

İşgörenlerde işe odaklanamamaya yönelik işte var olamama ve doğal davranışın, girdi yönetimi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 29'da verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 29. İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Girdi Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 29'a göre;

- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile doğal davranış arasında aynı yönde $\beta=0,206$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki

istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=3,563$ $p=0,000$). Dolayısıyla H_{30} desteklenmiştir.

- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile girdi yönetimi değişkeni arasında ters yönde $\beta=0,443$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=10,377$ $p=0,000$). Dolayısıyla modelde H_{31} desteklenmiştir.
- İşgörenlerde, doğal davranış gösterme ile girdi yönetimi değişkeni arasında aynı yönde $\beta=0,362$ birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=8,415$ $P=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde derin davranış gösterme artarken girdi yönetimi değişkeni de artmaktadır. Dolayısıyla H_{16} model on yedi için desteklenmiştir.
- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, doğal davranış üzerinden girdi yönetimi değişkenini dolaylı etkilemediği belirlenmiştir ($t=3,217$ $p=0,001$). Dolayısıyla H_{de21} desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve doğal davranışın girdi yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Doğal davranış → Girdi yönetimi	0,362	0,043	8,415	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Doğal davranış	0,206	0,058	3,563	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Girdi yönetimi	-0,443	0,043	10,377	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Doğal davranış → Girdi yönetimi	0,075	0,023	3,217	0,001	Desteklendi

Araştırmada sınanan on sekizinci modelde dışsal değişken işte var olamamanın boyutu olan işe odaklanamama alınmış. İşe odaklanamama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan doğal davranış ve yenilik yönetimi boyutu olan yenilik stratejisine etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H₂₆: İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile yenilik stratejisi değişkeni arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de21}: İşgörenlerde işe odaklanamama yönlü işte var olamama doğal davranış üzerinden yenilik stratejisini etkiler.

Araştırmada sınanan on sekizinci modelde işe odaklanamamaya dayalı işte var olamama ve doğal davranışın, yenilik yönetimi boyutlarından yenilik stratejisi değişkenine etkisi araştırılmıştır. Gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntı VIF değeri ile araştırılmış en yüksek VIF değeri 4,269 hesaplanmıştır. Hesaplanan VIF değerlerine göre gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha düşük değerine sahip YS3 gözlenen değişkenin olduğu belirlenmiştir. Birleşme geçerliliği için hesaplanan AVE değerleri, kritik değer 0,50'den daha yüksek hesaplandığından YS3 gözlenen değişkeni yenilik stratejisinden çıkartılmamıştır. Birleşme geçerliliğine göre boyutların/ölçeklerin birleşme geçerliliğine sahip olduğuna karar verilmiştir.

Yenilik stratejisi değişkenin açıklandığı on sekizinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri CA, Henseler'in rho_A ve CR ile incelenmiş ve güvenilirlik katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

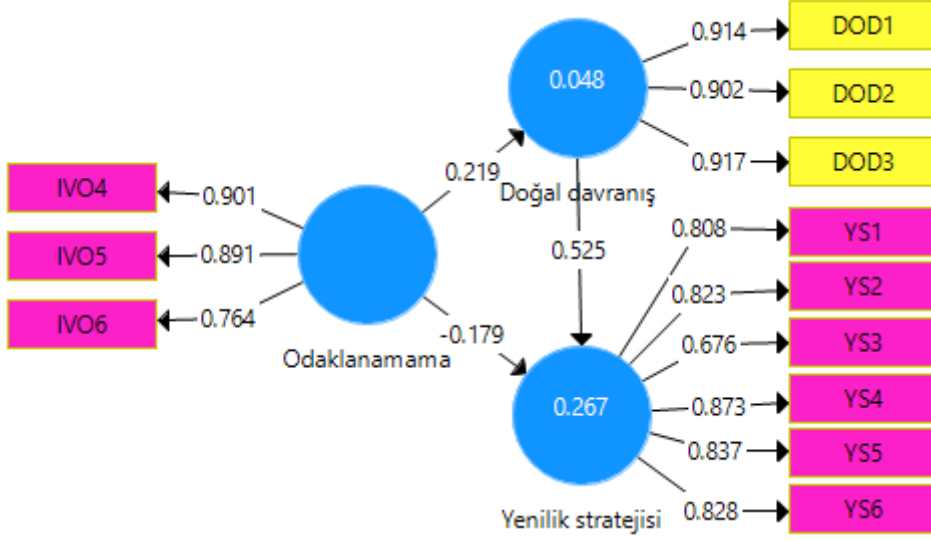
On sekizinci araştırma modeline yönelik ayrışma geçerlilikleri için Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için HTMT kriteri sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR değeri 0,091 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin kötü uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre yenilik stratejisi değişkenindeki varyansın %26,7'sini odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama değişkeni ile doğal davranış değişkeni açıklamaktadır. Benzer şekilde doğal davranış değişkenindeki değişimin %4,8'ini odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama değişkeni açıklamakta olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 44'te verilmiştir.

Tablo 44

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve doğal davranışın yenilik stratejisi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DOD	O	YS
Fornell	Doğal davranış (DOD)	0,911	-----	-----
Larcker	Odaklanamama (O)	0,219	0,854	-----
Kriteri	Yenilik stratejisi (YS)	0,486	-0,065	0,810
AVE		0,830	0,730	0,656
Cronbach's Alpha (CA)		0,899	0,817	0,894
rho_A		0,924	0,862	0,898
Composite Reliability (CR)		0,936	0,890	0,919
HTMT	Doğal davranış (DOD)	-----	-----	-----
	Odaklanamama (O)	0,246	-----	-----
	Yenilik stratejisi (YS)	0,522	0,140	-----
SRMR		0,091		
En büyük VIF		4,269		
R kare		0,048		0,267

İşgörenlerde işe odaklanamamaya yönelik işte var olamama ve doğal davranışın, yenilik stratejisi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 30'da verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 30. İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Yenilik Stratejisi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 30'a göre;

- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile doğal davranış arasında aynı yönde $\beta=0,219$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=3,798$ $p=0,000$). Dolayısıyla H_{30} modelde desteklenmiştir.
- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile girdi yönetimi değişkeni arasında ters yönde $\beta=0,179$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=3,693$ $p=0,000$). Dolayısıyla modelde H_{32} desteklenmiştir.
- İşgörenlerde, doğal davranış gösterme ile yenilik stratejisi değişkeni arasında aynı yönde $\beta=0,525$ birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=13,074$ $P=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde doğal davranış gösterme artarken yenilik stratejisi değişkeni de artmaktadır. Dolayısıyla H_{17} model on sekiz için desteklenmiştir.
- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, doğal davranış üzerinden yenilik stratejisi değişkenini dolaylı etkilemediği belirlenmiştir ($t=3,716$ $p=0,000$). Dolayısıyla H_{de22} desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 45

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve doğal davranışın yenilik stratejisi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Doğal davranış →Yenilik stratejisi	0,525	0,040	13,074	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Doğal davranış	0,219	0,058	3,798	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Yenilik stratejisi	-0,179	0,049	3,693	0,000	Desteklendi
Odaklanamama →Doğal davranış → Yenilik stratejisi	0,115	0,031	3,716	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan on dokuzuncu modelde dışsal değişken işte var olamamanın boyutu olan işe odaklanamama alınmıştır. İşe odaklanamama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan doğal davranış ve yenilik yönetimi boyutu olan örgütsel kültür ve yapıya etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H₂₇: İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile örgütsel kültür ve yapı değişkeni arasında önemli bir etki vardır.
- H_{de23}: İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, doğal davranış üzerinden örgütsel kültür ve yapı değişkenini dolaylı etkiler.

Araştırmada sınanan on dokuzuncu modelde işe odaklanamamaya dayalı işte var olamama ve doğal davranışın, yenilik yönetimi boyutlarından örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisi araştırılmıştır. Gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntı VIF değeri ile araştırılmış en yüksek VIF değeri 4,866 hesaplanmıştır. Hesaplanan VIF değerlerine göre gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha düşük değerine gözlenen değişkenin olmadığı belirlenmiştir. Birleşme geçerliliği için hesaplanan AVE değerleri, kritik değer 0,50'den daha yüksek hesaplandığından, boyutların/ölçeklerin birleşme geçerliliğine sahip olduğuna karar verilmiştir.

Örgütsel kültür ve yapı değişkeninin açıklandığı on dokuzuncu model için iç tutarlılık güvenilirlikleri CA, Henseler'in rho_A ve CR ile incelenmiş ve güvenilirlik

katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

On dokuzuncu araştırma modeline yönelik ayırışma geçerlilikleri için Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için HTMT kriteri sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR değeri 0,068 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre örgütsel kültür ve yapı değişkenindeki varyansın %23,7'sini odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama değişkeni ile doğal davranış değişkeni açıklamaktadır. Benzer şekilde doğal davranış değişkenindeki değişimin %4,9'unu odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama değişkeni açıklamakta olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 46'da verilmiştir.

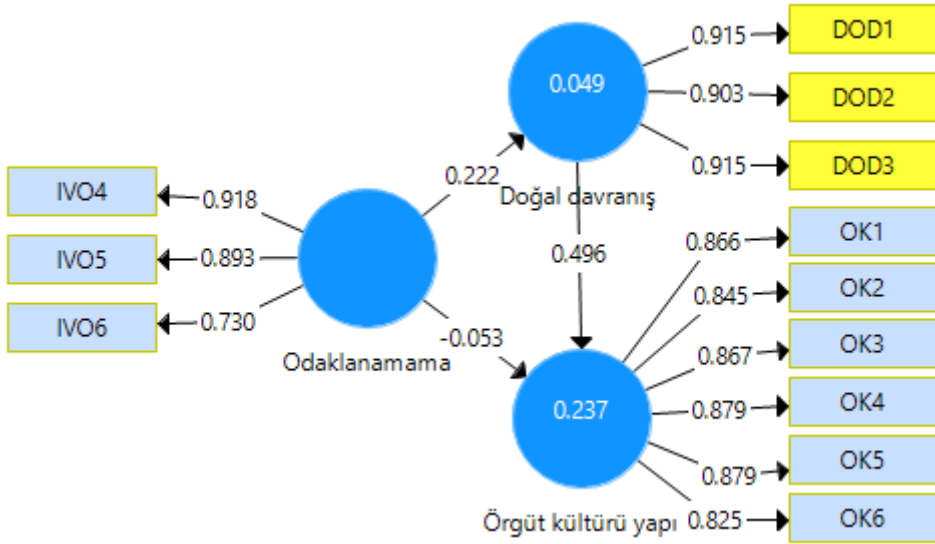
Tablo 46

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve doğal davranışın örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DOD	O	OKY
Fornell	Doğal davranış (DOD)	0,911	-----	-----
Larcker	Odaklanamama (O)	0,222	0,851	-----
Kriteri	Örgüt kültürü yapı (OKY)	0,485	0,057	0,860
AVE		0,830	0,724	0,740
Cronbach's Alpha (CA)		0,899	0,817	0,930
rho_A		0,928	0,929	0,933
Composite Reliability (CR)		0,936	0,886	0,945
HTMT	Doğal davranış (DOD)	-----	-----	-----
	Odaklanamama (O)	0,246	-----	-----
	Örgüt kültürü yapı (OKY)	0,516	0,079	-----
SRMR		0,068		
En büyük VIF		4,866		
R kare		0,049		0,237

İşgörenlerde işe odaklanamamaya yönelik işte var olamama ve doğal davranışın, örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği

Şekil 31’de verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 31. İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın Örgütsel Kültür ve Yapı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 31’e göre;

- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile doğal davranış arasında aynı yönde $\beta=0,222$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=4,269$ $p=0,000$). Dolayısıyla H_{30} modelde desteklenmiştir.
- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile örgütsel kültür ve yapı değişkeni arasında ters yönde $\beta=0,053$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,915$ $p=0,360$). Dolayısıyla modelde H_{33} desteklenmemiştir.
- İşgörenlerde, doğal davranış gösterme ile örgütsel kültür ve yapı değişkeni arasında aynı yönde $\beta=0,496$ birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=8,602$ $P=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde doğal davranış gösterme artarken örgütsel kültür ve yapı değişkeni de artmaktadır. Dolayısıyla H_{18} model on dokuz için desteklenmiştir.

- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, doğal davranış üzerinden örgütsel kültür ve yapı değişkenini dolaylı etkilediği belirlenmiştir ($t=3,933$ $p=0,000$). Dolayısıyla H_{de23} desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 47’de verilmiştir.

Tablo 47

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve doğal davranışın örgütsel kültür ve yapı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Doğal davranış → Örgüt kültürü yapı	0,496	0,058	8,602	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Doğal davranış	0,222	0,052	4,269	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Örgüt kültürü yapı	-0,053	0,058	0,915	0,360	Desteklenmedi
Odaklanamama → Doğal davranış → Örgüt kültürü yapı	0,110	0,028	3,933	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan son modelde dışsal değişken işte var olamamanın boyutu olan işe odaklanamama alınmış. İşe odaklanamama değişkeninin duygusal emeğin boyutu olan doğal davranış ve yenilik yönetiminin boyutu olan proje yönetimine etkisi incelenmiştir. Modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H_{28} : İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile proje yönetimi değişkeni arasında anlamlı bir etki vardır.
- H_{de24} : İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, doğal davranış üzerinden proje yönetimi değişkenini dolaylı etkiler.

Araştırmada sınanan son modelde işe odaklanamamaya dayalı işte var olamama ve doğal davranışın, yenilik yönetimi boyutlarından proje yönetimi değişkenine etkisi araştırılmıştır. Gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntı VIF değeri ile araştırılmış en yüksek VIF değeri 4,494 hesaplanmıştır. Hesaplanan VIF değerlerine göre gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Faktör yüklerinde 0,70’ten daha düşük değerine gözlenen değişkenlerin olduğu belirlenmiştir. Bu gözlenen değişkenler PY5, PY8, PY9, PY10 ve PY11 olup analiz dışında tutulmuştur. Birleşme geçerliliği için hesaplanan AVE değerleri, kritik değer 0,50’den daha yüksek

hesaplandığından, boyutların/ölçeklerin birleşme geçerliliğine sahip olduğuna karar verilmiştir.

Proje yönetimi değişkeninin açıklandığı son model için iç tutarlılık güvenilirlikleri CA, Henseler'in rho_A ve CR ile incelenmiş ve güvenilirlik katsayıları 0,70'ten daha yüksek hesaplandığından ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

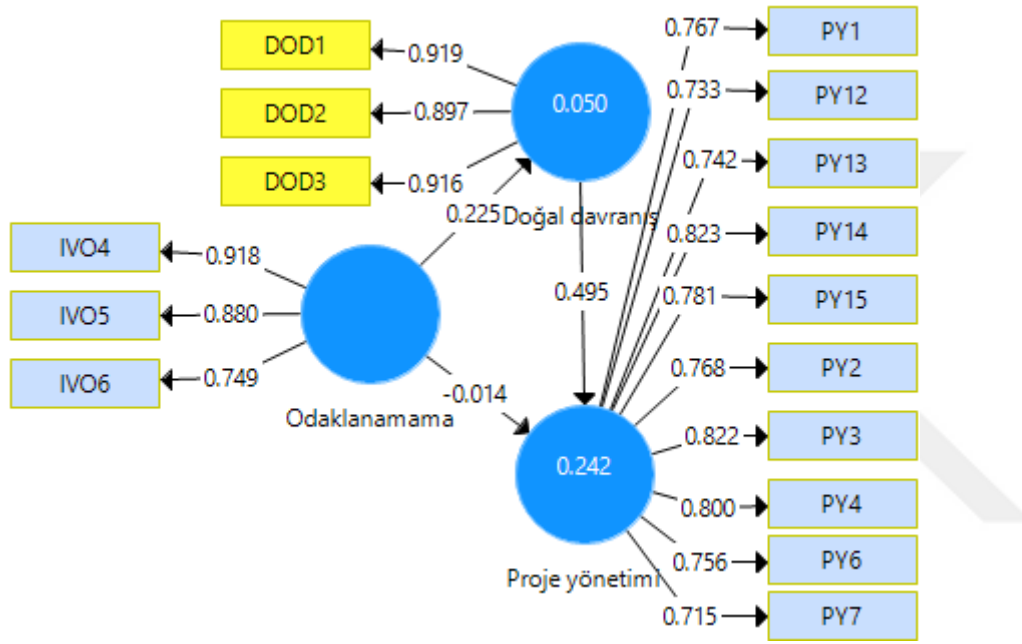
Son araştırma modeline yönelik ayrışma geçerlilikleri için Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve model için HTMT kriteri sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden SRMR değeri 0,094 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre model zayıf uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modele göre proje yönetimi değişkenindeki varyansın %24,2'sini odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama değişkeni ile doğal davranış değişkeni açıklamaktadır. Benzer şekilde doğal davranış değişkenindeki değişimin %5,0'ini odaklanamamaktan kaynaklı işte var olamama değişkeni açıklamakta olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 48'de verilmiştir.

Tablo 48

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve doğal davranışın proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DOD	O	PY
Fornell	Doğal davranış (DOD)	0,911	-----	-----
Larcker	Odaklanamama (O)	0,225	0,852	-----
Kriteri	Proje yönetimi (PY)	0,492	0,097	0,771
AVE		0,829	0,726	0,595
Cronbach's Alpha (CA)		0,899	0,817	0,924
rho_A		0,941	0,925	0,931
Composite Reliability (CR)		0,936	0,887	0,936
HTMT	Doğal davranış (DOD)	-----	-----	-----
	Odaklanamama (O)	0,246	-----	-----
	Proje yönetimi (PY)	0,513	0,152	-----
SRMR		0,094		
En büyük VIF		4,494		
R kare		0,050		0,242

İşgörenlerde işe odaklanamamaya yönelik işte var olamama ve doğal davranışın, proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik yapısal model sınanmış ve yol grafiği Şekil 32’de verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 32. İşe Odaklanamama Yönlü İşte Var Olamama ve Doğal Davranışın

Proje Yönetimi Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Şekil 32’ye göre;

- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile doğal davranış arasında aynı yönde $\beta=0,225$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=4,396$ $p=0,000$). Dolayısıyla H_{30} modelde desteklenmiştir.
- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama ile proje yönetimi değişkeni arasında ters yönde $\beta=0,014$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,216$ $p=0,829$). Dolayısıyla modelde H_{34} desteklenmemiştir.

- İşgörenlerde, doğal davranış gösterme ile proje yönetimi değişkeni arasında aynı yönde $\beta=0,495$ birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=8,605$ $P=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre işgörenlerde doğal davranış gösterme artarken proje yönetimi değişkeni de artmaktadır. Dolayısıyla H_{19} son model için desteklenmiştir.
- İşgörenlerde, işe odaklanamama yönlü işte var olamama, doğal davranış üzerinden Proje yönetimi değişkenini dolaylı etkilediği belirlenmiştir ($t=3,828$ $p=0,000$). Dolayısıyla H_{de24} desteklenmiştir.

Tablo 49

İşe odaklanamama yönlü işte var olamama ve doğal davranışın proje yönetimi değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Doğal davranış → Proje yönetimi	0,495	0,058	8,605	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Doğal davranış	0,225	0,051	4,396	0,000	Desteklendi
Odaklanamama → Proje yönetimi	-0,014	0,066	0,216	0,829	Desteklenmedi
Odaklanamama → Doğal davranış → Proje yönetimi	0,111	0,029	3,828	0,000	Desteklendi

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 49'da verilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda ulaşılan bulgular kapsamında sonuç ve öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç

İstanbul ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada öncelikli olarak işgörenlerin demografik özelliklerinin ve işletme içerisindeki özelliklerinin dağılımlarına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Ardından işgörenler duygusal emek, işte var olamama ve yenilik yönetimi düzeylerinin işgörenlerin demografik özelliklerine farklılık gösterip göstermediği açıklanmıştır. Son olarak, duygusal emek ve işte var olamamanın yenilik yönetimine etkisi araştırılmıştır.

İstanbul ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden öncelikli olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durumlarına ilişkin demografik özellikler değerlendirme kapsamına alınmıştır. Bu kapsamda işgörenlerin çoğunluk olarak erkeklerden (%59,6) meydana geldiği görülmektedir. Bu durumda kadın işgörenler ise (%40,4) oranındadır. İşgörenlerin yaş dağılımlarının ise 18-30 (%55,1) yaş aralığında çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu bağlamda İstanbul ili otel işletmeleri işgörenleri genç-orta yaş grubuna dahil edilebilmektedir. İşgörenlerin eğitim durumları göz önüne alındığında ise en yüksek oranı lisans düzeyi (%45,8) göstermektedir. Buna göre, İstanbul ili otel çalışanlarının eğitim düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu kapsamda değerlendirilen işgörenlerin medeni durumları ise, (%53,9) ile bekâr olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Turizm sektörü emek yoğun bir sektör olduğundan işgören başına iş yükü fazla olmakla birlikte işlerin niteliği de ağır olabilmektedir. Bu nedenle erkek işgören sayısı ön plana çıkmakta ve yaş ortalaması ağırlıklı olarak genç-orta kesimde yer almaktadır. Eğitim algısının yıllar içerisinde değişim göstermesi nedeniyle lisans eğitimi görenlerin sayısında da artış meydana gelmektedir. Dolayısıyla, eğitim seviyesi genç- orta kesim yaş grubuyla da ilişkilendirilebilir. Bu çalışmada da lisans eğitim seviyesi altında eğitim düzeyinin lisansa oranla daha az olduğu görülmektedir.

İstanbul ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin büyük çoğunluğunu önbüro ve yiyecek-içecek (%74,00) departmanı oluşturmaktadır. Katılımcıların otel işletmesindeki çalışma süreleri değerlendirildiğinde ise büyük çoğunluğunun 0-5 yıl (%51,2) aralığında olduğu görülmekte ve bununla birlikte katılımcıların mesleki tecrübelerinin (kıdem) ise çoğunlukla 0-10 yıl aralığında olduğu (%63,3) görülmektedir. Araştırmanın çalışılan görev durumu sonuçlarına göre işgörenlerin çoğunluk olarak (%64,7) oranında çalışan pozisyonunda yer aldığı görülmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, önbüro ve yiyecek-içecek departmanında çalışanlar çoğunluktadır. Bu departmanlar, müşterilerle bire bir etkileşimin fazla olduğu olunan departmanlardır. Ayrıca araştırma açısından işgörelere daha kolay ulaşılabilinen departmanlardır. Araştırmanın görev pozisyon sonuçlarına bakıldığında ise, çalışan pozisyonunun yöneticilere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, çalışanların yöneticilere göre sayıca daha fazla olması ve yöneticilerin yoğunluklarından dolayı çalışanlara erişimin daha kolay olması şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmada işgörelerin, duygusal emeğin (yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış) boyutlarına, işte var olamamanın (iş tamamlama ve iş odaklanamama) boyutlarına ve yenilik yönetiminin (girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı ve proje yönetimi) boyutlarına ilişkin algılamalarının demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumları incelenmiştir. Çalışmada İstanbul ili otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre farklılık testlerine bakıldığında erkek işgörelerin duygusal emeğin yüzeysel davranış gösterme algılarının duygusal emeğin doğal davranış gösterme algılarının, işte var olamamanın iş tamamlama ile iş odaklanamama algılarının ve yenilik yönetiminin yenilik stratejisi ile örgütsel kültür ve yapı algılarının kadın işgörelere göre yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Johnson (2007) çalışmasında benzer olarak erkeklerin genellikle yüzeysel davranış gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir. Bıyık ve Aydoğan (2014) çalışmasında sosyo-demografik faktörlerden olan cinsiyet değişikliği duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Yıldız (2014) çalışmasında erkek işgörelere kadın işgörelere kıyasla daha fazla duygusal çaba gösterdiği sonucuna varmıştır.

Dolayısıyla, sektörün hizmet sektörü olması erkek işgörenlerin duygusal çaba düzeyinin yüksek olmasının bir nedeni olabilir. Otel sektörü içerisinde işlerin yoğun ve mesai saatlerinin değişebilir olması fiziksel yorgunluğa yol açabilir. Dolayısıyla fiziksel yorgunluk yaşayan işgörenler duygularını yönetmede zorlanabilirler. Ayrıca kadın işgörenler sektörde fiziksel açıdan daha çok zorlandığı düşünülmektedir. Bu durum, kadın işgörenlerin duygularını yönetmede zorluk çekmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla sektör erkek işgörenleri daha fazla istihdam etmektedir (Yıldız, 2014: 81-82). Ancak Çiçeklioğlu (2019) çalışmasında işte var olamama düzeylerinde cinsiyet değişikliği açısından anlamlı farklılıklar bulunmayarak bu çalışmadan farklılık göstermektedir. Bir diğer farklılık ise Coşkun (2012) çalışmasında işte var olamama düzeylerinin kadın işgörenlerde daha anlamlı bulunduğu sonucuna varmıştır. Ancak bu çalışmada, erkek işgören sayısının fazla olduğu da göz önüne alınmalıdır.

İşgörenlerin yaşlarına ilişkin farklılık testlerine bakıldığında ise katılımcıların değişkenlere verdikleri yanıtlar arasında yalnızca duygusal emeğin derin davranış boyutunda anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer değişkenlerde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Buna göre, 41+ yaş grubunda yer alan işgörenler 26-30, 18-25, 31-35 ve 36-40 yaş aralığında yer alan işgörelere göre duygusal emeğin yüzeysel davranış gösterme algılamaları düşük bulunurken, duygusal emeğin doğal davranış gösterme algıları 18-25, 26-30, 36-40 yaş aralığında yer alan işgörenlerden yüksek algılamalara sahip oldukları bulunmuştur. 41+ yaş grubunun işte var olamamanın işi tamamlama boyutu algılamaları 18-25, 26-30 aralığında olan işgörenlerden yüksek bulunmuştur. 41+ yaş grubunun işte var olamamanın işe odaklanamama algısı 26-30 ve 36-40 yaş grubunun işe odaklanamama algısından yüksek bulunmuştur. 41+ yaş grubunun yenilik yönetiminin girdi yönetimi algısı 18-25, 26-30 ve 31-35 yaş grubunun girdi yönetimi algısından yüksek bulunmuştur.

31-35 yaş aralığında yer alan işgörenlerin 18-25 yaş aralığında yer alan işgörenlerden duygusal emeğin doğal davranış gösterme algıları yüksek bulunmuştur. 31-35 yaş aralığında yer alan işgörenlerin, işte var olamamanın işi tamamlamaya yönelik algılamalarının 18-25 ve 26-30 yaş aralığında yer alan işgörenlerden yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. 31-35 yaş aralığında yer alan işgörenlerin işte var olamamanın işe odaklanamama algısı 26-30 ve 36-40 yaş grubunda yer alanların işe odaklanamama algısından yüksek çıkmıştır. 31-35 yaş aralığında yer alan işgörenlerin yenilik stratejisi 18-25 yaş grubunun algısından yüksek

çıkıştır. 31-35 yaş grubunun yenilik yönetiminin proje yönetimi algısı 26-30 algısından yüksek bulunmuştur. 31-35 yaş grubunda yer alan işgörenlerin yenilik yönetiminin örgütsel kültür ve yapı algısı 18-25 ve 26-30 yaş aralığının algısından yüksek bulunmuştur.

36-40 yaş grubunun işte var olamamanın işi tamamlama algısı 18-25 ve 26-30 yaş grubunun algısından yüksek bulunmuş aynı zamanda 36-40 yaş grubunun yenilik yönetiminin girdi yönetimi algısı 18-25, 26-30 ve 31-35 yaş grubunun algısından yüksek bulunmuştur. 36-40 yaş grubunun yenilik yönetiminin yenilik stratejisi algısı 18-25 ve 26-30 yaş grubunun algısından yüksek bulunmuştur. Son olarak 36-40 yaş grubunun yenilik yönetiminin örgütsel kültür ve yapı algısı 18-25 yaş grubunun algısından yüksek bulunmuştur.

Pala ve Tepeci (2014) yapmış oldukları bir çalışmada yaşın ilerledikçe duygusal emek gösterim süresinin azaldığı sonucuna varmışlardır. Yıldız (2014) çalışmasında yaşın ilerledikçe duygusal emek düzeyinin arttığı sonucuna varmıştır. Dolayısıyla, yaş düzeyinin ileri yaş aralıklarında olması hem sektörde deneyimli olunduğunun bir kanıtı, hem de duyguları yönetmede bir başarı göstergesi olabilir.

İşgörenlerin eğitim durumlarına göre fark testleri sonuçlarına bakıldığında ise, Kruskal Wallis ve t testi sonucunda %5 anlam düzeyinde duygusal emeğin doğal davranış boyutunda elde edilmiştir. Aynı zamanda, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyinde olanların doğal davranış göstermesi eğitim düzeyi lisans olan işgörenlerden yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla eğitilmiş kişilerin doğal davranış algılamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu çerçevede eğitilmiş kişilerin istihdam edilmesi önem taşımaktadır. Yıldız (2014) çalışmasında eğitim değişikliğinin duygusal emeği etkilediğini bulmuştur.

Çalışmada, işgörenlerin demografik özelliklerinin yanı sıra otel işletmesindeki faaliyet gösterdikleri pozisyonları ile değişkenleri arasında farklılık olup olmadığına da bakılmıştır. İşgörenlerin kurum içerisindeki görev pozisyonlarının sonuçlarına bakıldığında ise, yönetici pozisyonunda yer alan işgörenlerin duygusal emeğin doğal davranış gösterme algısı, işte var olamamanın işi tamamlamaya yönelik algısı ve yenilik yönetiminin girdi yönetimi, yenilik stratejisi ve örgütsel kültür ve yapı algısı çalışan pozisyonunda olan işgörenlerden yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışan pozisyonunda yer alan işgörenlerin ise, işte var olamamanın işe odaklanamama algısı yönetici pozisyonunda yer alan işgörenlerden yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla yönetici olanların yeniliğe yatkın ve işi

tamamlama eğilimlerinin yüksek olduğu görülmekle birlikte müşterilere karşı samimi duygular sergilemektedirler. Ancak çalışan pozisyonunda olanlar işe odaklanamama sorunu ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Yıldız (2014) çalışmasında yönetsel görevde yer alanların duygusal emek düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla, yönetim pozisyonunda olan işgörenlerin işlerinde başarı elde etmek için ve altlarına örnek teşkil olmak amacıyla daha fazla çaba harcamakta oldukları söylenebilir. Aynı zamanda bu durum onların deneyimli olmalarının da getirdiği bir avantaj olabilir.

Duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış, doğal davranış ve derin davranış, yenilik yönetiminin bir boyutu olan girdi yönetimini aynı yönde etkilemektedir. Duygusal emek boyutları artarken girdi yönetimi de artmaktadır. Yine benzer şekilde işte var olamamanın boyutlarında olan işi tamamlama girdi yönetimini aynı yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, işi tamamlama artarken girdi yönetimi de artmaktadır. Ancak işte var olamamanın bir diğer boyutu olan işe odaklanamama girdi yönetimi ile ters yönde bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Otel çalışanlarında işe odaklanamama sorunu artarken yenilik yönetiminin boyutu olan girdi yönetimi azalmakta olduğu belirlenmiştir.

İşte var olamamanın işi tamamlama boyutu duygusal emeğin doğal davranış boyutu üzerinden girdi yönetimini aynı yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, işte var olamamanın işi tamamlama boyutu duygusal emeğin yalnızca doğal davranış üzerinden girdi yönetimini aynı yönde etkilediği görülmektedir. İşte var olamamanın bir diğer boyutu olan işe odaklanamamanın, duygusal emeğin doğal davranış boyutu üzerinden (modellerde ayrı ayrı olmak üzere) girdi yönetimini aynı yönde etkilediği görülmektedir. Duygusal emeğin derin davranış ve doğal davranış boyutları yenilik yönetiminin yenilik stratejisi boyutunu aynı yönde etkilemektedir. İşte var olamamanın işi tamamlama boyutu yenilik yönetiminin yenilik stratejisi boyutunu aynı yönde etkilemektedir. İşte var olamamanın işi tamamlama boyutu duygusal emeğin doğal davranış boyutu üzerinden yenilik stratejisini aynı yönde etkilemektedir. İşte var olamamanın işe odaklanamama boyutunun duygusal emeğin doğal davranış boyutu üzerinden yenilik stratejisini aynı yönde etkilediği görülmektedir. Duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış boyutları yenilik yönetiminin örgütsel kültür ve yapı boyutunu aynı yönde etkilemektedir. İşte var olamamanın işi

tamamlama boyutunun yenilik yönetiminin örgütsel kültür ve yapı boyutunu aynı yönde etkilediği görülmektedir.

İşte var olamamanın işi tamamlama boyutunun doğal davranış boyutu üzerinden örgütsel kültür ve yapıyı aynı yönde etkilediği görülmektedir. İşte var olamamanın işe odaklanamama boyutu duygusal emeğin doğal davranış üzerinden örgütsel kültürü ve yapıyı aynı yönde etkilerken işe odaklanamama duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinden örgütsel kültür ve yapıyı ters yönde etkilediği görülmektedir. Duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış boyutları yenilik yönetiminin proje yönetimi boyutunu aynı yönde etkilemektedir. İşte var olamamanın işe odaklanamama boyutu proje yönetimini aynı yönde etkilemektedir. İşte var olamamanın işi tamamlama boyutunun duygusal emeğin doğal davranış boyutu üzerinden proje yönetimini aynı yönde etkilemektedir. İşte var olamamanın işe odaklanamama boyutu duygusal emeğin doğal davranış boyutu üzerinden proje yönetimini aynı yönde etkilerken işte var olamamanın işe odaklanamama boyutu duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinden proje yönetimini ters yönde etkilemektedir. Son olarak, işte var olamamanın işi tamamlama boyutunun duygusal emeğin derin davranış ve doğal davranış boyutlarını aynı yönde etkilemektedir. İşte var olamamanın işe odaklanamama boyutu duygusal emeğin doğal davranış boyutunu aynı yönde etkilerken duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunu ters yönde etkilemektedir.

Genel olarak işi tamamlama artarken yenilik yönetiminin tüm boyutları artmaktadır. Yani işini tamamlamış olan işgörenlerin yeniliğe yatkın olduğu gözlemlenmektedir. İşte var olamamanın işi tamamlama boyutu duygusal emeğin derin davranış ve doğal davranış boyutlarını aynı yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, işi tamamlama artarken duygusal emeğin derin davranış ve doğal davranış boyutları da artmaktadır. İşini tamamlamayan işgörenlerin duygularının daha samimi olduğu görülmektedir. Yüzeysel davranış artarken girdi yönetimi ve örgütsel kültür ve yapı artmaktadır. Derin davranış ve doğal davranış artarken yenilik yönetiminin tüm boyutlarında artış gözlemlenmiştir. İşi tamamlama doğal davranış üzerinden girdi yönetimi ve yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı ve proje yönetimine etkisi anlamlıdır.

İşe odaklanamama artarken proje yönetimi artmakta girdi yönetimi ve yenilik stratejisi azalmaktadır. Dolayısıyla, otel çalışanlarında işe odaklanamama sorunu artarken yenilik yönetiminin girdi yönetimi ve yenilik stratejisi boyutlarının azalmakta olduğu belirlenmiştir. İşte var olamamanın işe odaklanamama boyutu duygusal emeğin doğal davranış boyutunu aynı yönde etkilerken duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunu ters yönde etkilemektedir. İşe odaklanamama artarken doğal davranış artmakta yüzeysel davranış gösterimi azalmaktadır. Dolayısıyla işe odaklanamama sorunuyla birlikte çalışanların duygularını filtrelemekte zorlandığını görmekteyiz. Yüzeysel davranış artarken örgütsel kültür ve yapı, proje yönetimi artmaktadır. İşe odaklanamama duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinden yenilik yönetiminin örgütsel kültür ve yapı ve proje yönetimi boyutlarını ters yönde etkilediği görülmektedir. İşe odaklanamamada doğal davranış üzerinden yenilik yönetiminin tüm boyutlarına etkisi anlamlı bulunmuştur.

Araştırmaya farklılık ve benzerlik gösteren çalışmalardan örnek verilecek olunursa, Taner (2020) çalışmasında duygusal emeğin yüzeysel davranışının işte var olamamanın işi tamamlama ve işe odaklanamama boyutları ile anlamlı ilişki içerisindedir. Gerçekleştirmiş olduğu korelasyon analizi sonucunda ise, işte var olamama ölçeğinin işi tamamlama boyutu duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış boyutları ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır. İşte var olamamanın işe odaklanamama (dikkat dağınıklığından kaçınma) boyutu ise duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış boyutları ile pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki belirlenmiştir.

Çiçeklioğlu (2019) yapmış olduğu çalışmasında işte var olamama ile duygusal emek arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız ilişkiler bulunmuştur. İşte var olamamanın alt boyutu olan işe odaklanamama (dikkat dağınıklığından kaçınma) duygusal emeğin yüzeysel davranış ile derin davranış arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı, doğal davranış ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız ilişkiler bulunmuştur. İşte var olamamanın, işi tamamlama ve işe odaklanamama, duygusal emeğin derin davranış ve doğal davranış boyutlarına ilişkin cevapların işgörenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Yalnızca duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yüzeysel davranış işgörenler tarafından hissedilmeyen bir duygu biçimi kabul edildiğinden negatif yönlü bir davranıştır. Bu nedenle erkek işgörenler kadın işgörenlere kıyasla duygularını yönetmede daha yeteneklidirler.

5.2. Öneriler

İstanbul ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde yürütülen araştırmanın sınırlıkları ve sonuçları doğrultusunda, araştırmacılara ve otel yöneticilerine yönelik olarak geliştirilen öneriler aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

Araştırmacılara yönelik öneriler:

- Bu çalışma, İstanbul ili otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, bundan sonra gerçekleştirilecek olan çalışmaların farklı iller temel alınarak gerçekleştirilmesi ilgili alanyazına katkı sağlayabilir.
- Çalışmada kullanılan model değişkenlerine farklı değişkenler ilave edilerek çalışma genişletilebilir.
- Bu çalışma, duygusal emek ve işte var olamamanın yenilik yönetimine etkisini nicel yöntemlerle açıklamaya çalışmıştır. Dolayısıyla, nitel yöntemlerle çalışma zenginleştirilebilir.
- Çalışma verileri COVID-19 pandemisinin yoğun olduğu dönemde toplandığından katılımcılara ulaşmada zorlanılmıştır. Bu nedenle, farklı bir dönemde benzer çalışmalar gerçekleştirilerek daha fazla katılımcıya ulaşılabilir.
- İşte var olamama ile ilgili alanyazın incelendiğinde genellikle sağlık konuları üzerinde yoğunlaşmış ve turizm alanında fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla otel sektörü üzerinde daha çok yoğunlaşarak kavram daha da derinleştirilebilir.

Otel yöneticilerine yönelik öneriler:

- İşgörenlerin çalışma ortamında işte var olamamaya veya duygu durumlarına ilişkin sorun yaşanmaması adına sağlıklı bir işyeri ortamı oluşturulması önem teşkil etmektedir.
- Otel yöneticileri, işgörenleri yeniliğe teşvik etmek amacıyla öncelikli olarak duygusal emek ve işte var olamama sorunlarına odaklanmalıdırlar.
- İşgörenlerin duygularını yönetmelerine destek olacak motive edici uygulamalar sağlanmalıdır. Bu sayede işgörenlerin duygularını daha iyi yönetmeleri neticesinde işletmeye yenilikler gelebilecek bu da işletmenin rekabet avantajı

kazanmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda işgörenlerin duygularını yönetmelerine yardımcı olacak eğitim destek programları da sağlanabilir.

- Çalışmada işgörenlerin işte var olamama sorunları kapsamında, iş-aile dengesinin kurulmasına yönelik profesyonel destek verilebilir. Bu sayede, işgörenlerin işte var olamamanın işe odaklanana sorunlarına yardımcı olabilir.
- İşgörenleri işte var olamamaya iten örgüt içerisinde güven ortamının oluşmamasından kaynaklı olarak işgörenler işlerini kaybetme korkusu yaşamakta ve bu durum da duygularını yönetmelerini etkilemektedir. Dolayısıyla, örgütsel güvenin oluşması oldukça önem teşkil etmektedir.
- Örgüt kültürünün oluşması oldukça önem taşımaktadır çünkü işgörenlerin örgüte uyum sağlaması ve işletmenin devamlılığı için önemlidir. Bu kapsamda örgütün davranış kuralları işgörenlerin gerçekte hissettiği duygularla örtüşecek nitelikte düzenlenmelidir.
- İşte var olamamaya ilişkin farkındalığın oluşması veya artması yönünde eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimler sayesinde, işte var olamama sorunu azaltılarak duygusal emek gösterimlerine olumlu yansıtılabilir.
- İşte var olamama sorununa ilişkin olarak personel istihdam politikalarının iyi düzenlenmesi gerekir. İşgörenin işe gidemediği durumda (hastalık kaynaklı vs.) yerine çalışacak personel bulundurulması önemlidir.
- Sektörün emek yoğun bir sektör olduğu ve işgören başına düşen iş yükünün fazla olduğu göz önüne alındığında, fazla iş yükü işte var olamamaya neden olmakta bu doğrultuda işte var olamama sorununu önlemek adına otel yöneticileri iş yükünü azaltmak için çözüm önerileri geliştirebilirler.
- Eğitim düzeyinin artması işgörenlerin doğal davranış sergilemeleri ile paralellik göstermesi doğrultusunda sektörde eğitimli bireyleri istihdam ederek müşteriye karşı samimi davranış sergilemeleri sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, M. (2019). Okul Yöneticilerinin İş Tatmini, Duygusal Emek ve İş Stresi Arasındaki İlişki: Konya İli Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Acaray, A. (2007). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Acaray, A. ve Günsel, A. (2017). “Motivasyon, duygusal emek, duygusal uyumsuzluk ve etkileşim yoğunluğu arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir kamu kurumu çalışanları üzerinde araştırma”. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 83-98.
- Adams, R., Bessant, J. ve Phelps, R. (2006). “Innovation management measurement: A review”. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47. Doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x
- Adler, D. A., McLaughlin, T. J., Rogers, W. H., Chang, H., Lapitsky, L. ve Lerner, D. (2006). “Job performance deficits due to depression”. *American Journal of Psychiatry*, 163(9), 1569-1576. Doi.org/10.1176/ajp.2006.163.9.1569
- Akdemir, A. (2014). Hastane Çalışanları Arasında Sağlık Sorunları Nedeniyle Yaşanan İşte Var Olamama ve İşe Devamsızlık Davranışı ile Maliyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Ana Bilim Dalı Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Akgeyik, T. ve Güngör, M. (2009). “Müşteri saldırganlığı: sonuçları ve mücadele stratejisi”. *Kamu-İş Dergisi*, 10(3), 33-71.
- Akın, U. (2014). “Okul müdürlerinin inisiyatif alma düzeyleri ile öz- yeterlikleri arasındaki ilişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 125-149.

- Akova O. ve Işık K. (2008). “Otel işletmelerinde stres yönetimi: İstanbul’ daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15)1,17-44.
- Aksoy, A. ve Kutluca, F. (2005). “Çalışma hayatında stres kaynakları, stres belirtileri ve stres sonuçlarının incelenmesi üzerine bir araştırma”. *Sosyal Siyaset Konferansları (Turan Yazgan’a Armağan)*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul. 458-486.
- Alamur, B. ve Atabay, İ. (2016). “Çalışanların duygusal emek davranışının psikolojik sermayeleri ile ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma”. *PressAcamedia Procedia*, (2), 58-68. Doi.org/10.17261/Pressacademia.2016118628
- Anderson, B., Provis, C. ve Chappel, S. (2002). *The Recognition and Management of Emotional Labour In The Tourism Industry*. CRC Sustainable Tourism Research Raport.
- Anık Baysal, İ. (2012). Presenteeism (İşte Var Olamama Sorunu) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisi: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personelleri Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Anık Baysal, İ., Baysal, G., Aksu, G. ve Aksu, N. (2014). “Presenteeism (işte varolmama sorunu) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama”. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 134-152.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). “Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerine bir uygulama”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(2), 69-96.
- Aronsson, G., Gustafsson, K. ve Dallner, M. (2000). “Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism”. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502-509. Doi.org/10.1136%2Fjech.54.7.502
- Arslan, D.A. (Ed). (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, Paradigma Akademi, Ankara.
- Arslaner, E ve Boylu, Y. (2015). “İş Hayatında Presenteeism: Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (4), 123-136.

- Ashforth, B.E. ve Humphrey, R.H. (1993). "Emotional labor in service roles: the influence of identity". *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashforth, B.E. ve Humphrey, R.H. (1995). "Emotion in the workplace: A reappraisal". *Human Relations*, 48(2), 97-125. Doi: 10.1177/001872679504800201
- Aslan, Z. (2016). Kişilik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Aydın Tükeltürk, Ş., Şahin, D. ve Yılmaz, İ. A. (2014). "Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi". Ş.A. Tükeltürk, N.Ş. Perçin, B. Güzel. (ed.). İçinde *Turizm İşletmelerinde Presenteeism (işte var olamama)*. (s. 281- 302). Detay Yayıncılık: Ankara.
- Aydoğar, N. (2018). Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Becerilerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi (Kahramanmaraş İl Merkezi Özel ve Devlet Okulları Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Aygen, A. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Baker-McClearn, D., Greasley, K., Dale, J. ve Griffith, F. (2010). "Absence management and presenteeism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance". *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328. Doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00118.x
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonel Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (1987). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara.

- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). “Duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir çalışma”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (58), 254-274.
- Bayar, A. (2016). Eğitim Kurumlarında Presenteizm’in Azaltılmasında Ödüllendirmenin Rolü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Baybora, D. (2004). *İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Bayındır, S. (2007). “Yenilik çalışmalarında dış kaynak kullanımı”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (3), 241-250.
- Beğenirbaş, M. ve Yalçın, R.C. (2012). “Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin duygusal emek gösterimlerine etkileri”. *Cag University Journal of Social Sciences*, 9(1), 1-19.
- Bıyık, Y. ve Aydoğan, E. (2014). “Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir araştırma”. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16 (3), 159-180.
- Bono, J.E. ve Vey, M.A. (2005). “Toward Understanding Emotional Management at Work: A Quantitative Review Emotional Labor Research”. C.H.J. Härtel, W.J. Zerbe ve N.M. Ashkanasy (Eds.) in *Emotion in organizational behavior*. (s.213-233). New Jersey: LEA.
- Boyd, C. (2002). “Customer violence of employee health and safety, work”. *Employment and Society*, 16(1), 151-169. Doi: 10.1177/ 0950017022211929.
- Bozkurt, O. ve Göral, M. (2013). “Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, Ö. G. M. (2013). “Otel İşletmelerinde Yenilik Stratejileri”. M, Mesci ve Ö, Bozkurt, (ed). *Otel işletmelerinde yenilik yönetimi*, (s. 91-108), Sidas yayınları.
- Brooks, A., Hagen, S. E., Sathyanarayanan, S., Schultz, A. B. ve Edington, D. W. (2010). “Presenteeism: critical issues”. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(11), 1055-1067. Doi/10.1097/JOM.0b013e3181f475cc

- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). “Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Boyar, E. (2011). Türkiye’de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Sakarya.
- Bülbül, T. (2012). “Okullarda yenilik yönetimi ölçeği’nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 157-175.
- Bülbül, T. (2012). “Okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları”. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 45-68.
- Cankül, I. (2017). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Presenteeism (İşte Var Olamama) Düzeylerinin Karşılaştırılması: İzmir Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Can Yalçın, R. (2012). Bazı Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma, Doktora Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ceylan, M. A. ve Yakut, M. (2021). “Türkiye’de turistik konaklama türlerine ve dağılışına coğrafi bir bakış”. *Turkish Academic Research Review*, 6(2), 697-724.
- Chang, C.P. ve Chiu, J. M. (2009). “Flight attendants emotional labor and exhaustion in the taiwanese airline industry”. *Journal of Service Science and Managment*, 2(4), 305-311. Doi:10.4236/jssm.2009.24036.
- Chin, W. W. (1998). “The partial least squares approach to structural equation modeling”. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chu, K.H.L. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. In Hospitality and Tourism Managment, Virginia.
- Civelek, M. E. (2018). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Metodolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Clayton, S. (2000). *Yönetim (Supervision)*. Mehmet Zaman (çev.). Hayat Yayıncılık: İstanbul.

- Colantonio, A. (1989). "Assessing the effects of employee assistance programs: a review of employee assistance program evaluations". *The Yale Journal of Biology and Medicine*, 62, 13-22.
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W. (1993). "A review and integration of research on job burnout". *The Academy of Management Review*. 18, 621-656.
- Cormican, K. ve O'Sullivan, D. (2004). "Auditing best practice for effective product innovation management". *Technovation*, 24, 819-829. Doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00013-0
- Cooper, C. (2011). "Presenteeism is more costly than absenteeism". *HR Magazine*. Erişim: 06.02.2021, www.hr magazine.co.uk.
- Coşar, Y. (2008). "Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler: Yöneticiler üzerine bir araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Coşkun, Ö. (2012). İki İşyerinde İşe Devamsızlık ve Kendini İşe Verememede Etkili Faktörlerin Değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Ankara.
- Cullen, J. ve McLaughlin, A. (2006). "What drives the persistence of presenteeism as a managerial value in hotels?: Observations noted during an Irish work-life balance research project". *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 510-516.
- Çarıkcı, E. (2018). Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Yeterliliklerini İş Yaşamında Kullanma Düzeyleri ile Duygusal Emek ve Çatışmayı Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki (Bilecik İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Çelik, M. ve Yıldız, B. (2016). "Duygusal emek düzeyinin işten ayrılma üzerindeki etkisinde stresin aracı rolü". *Journal of International Social Research*, 9(45), 734-745.
- Çiçeklioğlu, H. (2019). Presenteeism (İşte Var Olamama), Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performans Üzerine Etkileri: Eğitim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel İşletme Bilim Dalı, Kahramanmaraş.

- Çiçeklioğlu, H. ve Taşlıyan, M. (2019). “Eğitim kurumu çalışanlarının presenteeism (işte var olamama) algılarının performansa olan etkisi ve sosyo-demografik özellikleri açısından incelenmesi”. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20). Doi:10.26466/opus.595134.
- Çiftçi, B. (2010). “İşte var ol (ama) ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri”. *alışma ve Toplum Dergisi*, 1(1), 153-174.
- oban, Ö. ve Harman, S. (2012). “Presenteeism: nedenleri, yarattığı örgütsel sorunlar ve çözüm önerileri üzerine bir alanyazın taraması”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 157-178.
- Dahling, J.J. ve Perez, L.A. (2010). “Older woker, different actor? Linking age and emotional labor strategies”. *Personality and Individual Differences*, 48 (5), 574-578. Doi: 10.1016/j.paid.2009.12.009.
- Dalkılıç, E. (2017). Standford İşte Var Olamama Ölçeğinin Türkçe’de Geçerlik ve Güvenirliği: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı Hemşirelik Bilim Dalı, İstanbul.
- Dalkılıç, E. ve Harmancı Seren, A. K. (2018). “İşte var olamama: Nedenleri ve sonuçları”. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(2), 123-131. Doi:10.5222/SHYD.2018.123
- Dembe, A. E. (2009). “Ethical issues relating to the health effects of long working hours”. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 195-208.
- Demirci, A. E. (2006). İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde şirketii Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Demirel, A. ve Akdemir, B. (2018). “İş motivasyon kaynaklarının duygusal emek üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma”. *Akademik Yaklaşma Dergisi*, 9(1).
- Demirtaş, H.A. (2003). “Sosyal kimlik, temel kavram ve varsayımlar”. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.

- Deniz, A. (2012). Tüketici Yenilikçiliğinin Boyutları ve Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. ve Grosserand, R.H. (2005). "The dimensionality and antecedents of emotinal labor strategies", *Journal Of Vocational Behavior*, 66, 339-357. Doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001
- Dieffendorff, J.M. ve Richard, R.H. (2003). "Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions". *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284-294. Doi:10.1037/0021-9010.88.2.284.
- Dinler Sakaryalı, A. M. (2014). "İnovasyon ve risk sermayesi". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1), 183-210.
- Dobni, C. B. (2006). "The innovation blueprint". *Business Horizons*, 49(4), 329-339.
- Dönmez, E. (2018). Okul Müdürlerinin Örgütsel Yenilik Yönetimi Davranış Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Muğla.
- Drejer, A. (2002). "Situations for innovation management: Towards a contingency model". *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 4-17. Doi.org/10.1108/14601060210415135
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*. Türkiye Bilişim Derneği, İstanbul.
- Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003). "İşletmelerde örgütsel stres yönetim stratejisi olarak sosyal desteğin rolüne ilişkin görgül bir araştırma". *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 109-120.
- Emek, A. (2016). Ostomili Hastaların Depresyon Düzeyi ve Yaşam Kalitesinin, Bakım Vericilerin Depresyon Düzeyi ile İlişkinin Araştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı Psikoloji Bilim Dalı, İstanbul.

- Enki, A. (2019). Duyguların Emek ve İşkolik Arasındaki İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya.
- Erbaş, K. (2017). Presenteizm ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Eren, E. (1982). *İşletmelerde Yenilik Politikası (Kuram ve Uygulamada Yenilik)*. Formül Matbaası, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erken, M. (2016). Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Eroğlu, E. (2010). “Örgütsel iletişimin işgörenlerin duygu gösterimlerinin yönetimine olan etkisi”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3), 18-33.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). “Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma”. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.
- Ertürk, E., Erdirençelebi, M.ve Gökce, Ş. (2017). “Çalışanların yaşadığı pesenteeism ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki”. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, ICOMEP Özel Sayı, 193-203.
- Etyemez, S. (2016). İş Güvencesizliğinin İşte Var Olamama Sorununa Etkisinde Sürekli Kaygının Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Nevşehir.
- Ev Kocabaş, D. (2014). Hemşirelerde Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Isparta İli Merkezindeki Hastanelerde Bir Araştırma. Yüksek lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.

- Ezilmez, B. (2018). Duygusal Emek Gösterimlerinin Bireysel ve Örgütsel Öncülleri ile Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Faché, W. (2000). “Methodologies for innovation and improvement of services in tourism”. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6),356- 366. Doi.org/10.1108/09604520010351185
- Fettahlioğlu, Ö.O., Bıyıkbeyi, T., Güler, B. ve Demir, S. (2016). “Duygusal emeğin üretkenlik karşıtı davranışa etkisi ve sosyal bağlılık ilişkisi: Çağrı merkezlerinde bir uygulama”. *International Journal of Social Science*, (51), 421-434.
- Figley, C. R. (1995). “Compassion Fatigue as Secondary Traumatic Stress Disorder”. C.R., Figley, (ed.). In *Compassion Fatigue*, Brunner/Mazel: New York.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. Doi.org/10.2307/3151312
- Gangestad, S. W. ve Snyder, M. (2000). “Self monitoring: Appraisal and reappraisal”. *Psychological Bulletin*, 126 (4), 530-555. Doi: 10.1037/ 0033-2909.126.4.530.
- Ghalandari, K., Jogh, M.G.G., Imani, M. ve Nia, L.B. (2012). “The effect of emotioanl labor strategies on employees job performance and organizational commitment in hospital sector: Moderating role of emotional intelligence in Iran”. *World Applied Sciences Journal*, 17(3), 319-326.
- Glomb, T. M., Miner, A. G. ve Tews, M. J. (2002). “An experience sampling analysis of emotional dissonance at work”, In *annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, April 2008, Toronto.
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S. ve Lynch, W. (2004). “Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers”. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(4), 398-412. Doi.org/10.1097/01.jom.0000121151.40413.bd
- Goffin, K. ve Pfeiffer, R. (1999). *Innovation management in UK and German manufacturing companies*. London: Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.

- Gökcek, O. (2007). Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). “Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Grandey, A.A. (2000). “Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.DOI: 10.1037//1076-8998.5.1.95
- Grandey, A.A., Dickter, D.N. ve Sin, H.P. (2004). “The customer is not always right customer aggression and emotion regulation of service employees”. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 397-418. Doi: 10.1002/job.252.
- Gray, B. (2010). “Emotional labour, gender and professional stereotypes of emotional and physical contact, and personal perspectives on the emotional labour of nursing”. *Journal of Gender Studies*, 19(4), 349-360. Doi: 10.1080/09589236.2010.514207.
- Gross, J.J., Carstensen, L.J., Pasupathi, M., Tsai, J., Skorpen, C.G. ve Hsu, A.Y.C. (1997). “Emotion and aging: Experience; expression and control”. *Psychology and Aging*, 12(4), 590-599. Doi: 10.1037/0882-7974.12.4.590.
- Güdü Demirbulat, Ö. ve Bozok, D. (2015). “Presenteeism (işte varolamama) ile yaşanan duyumu, fiziksel ve ruhsal iyilik halinin etkileşimine yönelik seyahat acentası işgörenleri üzerinde bir araştırma” *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27), 7-13. Doi.org/10.18493/kmusekad.44589
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gümüş, Ö. (2020). Yaşam ve İş Doyumunun Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi: Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Öğretim Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta.

- Günay Büte, E. (2019). Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halka İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Kişilerarası İletişim Bilim Dalı, İzmir.
- Güney, S. (2015). *Davranış Bilimleri*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Güngör Delen, M. (2017). *Emek Sürecinde Son Nokta: Duygusal Emek ve Tinsel Emek*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Güngör, M. (2009). “Duygusal emek kavramı: süreci ve sonuçları”. *Kamu-İş*, 11 (1), 167-184.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Gürcan, N. (2018). Üniversitedeki Kız Öğrencilerin Yeme Tutumlarının Yaşam Doyumu ve Çocukluk Çağı Travmaları ile İlişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik Psikolojisi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gürsoy, A. (2014). Yenilik Yönetiminde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Rolü. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Güzen, S.A. (2020). Liselerde Yenilik Yönetimi ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa.
- Hackman, R. J. ve Oldman, G. R. (1976). “Motivation through the design of work: Test of a theory”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. Doi/10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication: Los Angeles.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication: Los Angeles.
- Hansen, C. D. ve Andersen, J. H. (2008). “Going ill to work—What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism?”. *Social Science and Medicine*, 67(6), 956-964. Doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.05.022

- Hochschild, A.R. (2003). *The Commercialization of Intimate Life Notes From Home and Work*. University of Clifornia Press, Berkeley.
- Hochschild, A.R. (1979). "Emotion work, feeling rules, and social structure". *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-573.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: Univesity of California Press.
- İnovasyona Dayalı Turizm Stratejisi ve Eylem Planı (2012-2013)*, (2011). Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı.
- İplik, N.F., Topsakal, Y. ve İplik, E. (2014). "The effects of emotional labor on job attitudes of hotel employees: Mediating and moderating roles of social support and job autonomy". *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 175-186.
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2020). *Turizm İstatistikleri Raporu*. Erişim: 13 Haziran 2022, <https://istanbul.ktb.gov.tr>
- James, N. (1989). "Emotional labour: Skill and work in the social regulation of feelings". *The Sociological Review*, 37(1), 15-42. Doi.org/10.1111/j.1467-954X.1989.tb00019.x
- Jandt, F. E. (2002). *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*. Levent Akın, Vedat G. Diker(çev.). Hayat Yayınları: İstanbul.
- Johansen, V. (2012). "Sickness presenteeism in Norway and Sweden". *Nordic Journal of Social Research*, 3, 88-102. Doi.org/10.15845/njsr.v3i0.265
- Johns, G. (2010). "Presenteeism in the workplace: A review and research agenda". *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542. Doi.org/10.1002/job.630
- Johnson, H-A. M. (2007). *Service with a smile: antecedents and consequences of emotional labor strategies*. University of South Florida.
- Kâhya, C. (2015). "The relationship between organizational silence and burnout syndrome". *TurkishStudies*, 10(10),523-546. Doi.org/10.7827/TurkishStudies.8335/

- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2014). “Yenilik kaynaklarının kullanılma düzeyinde beyaz yakalılar arasındaki farklılıkların incelenmesi”. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 10-23.
- Kapız, Ö.S., (2002). “İş-aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: Sınır teorisi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 139-153.
- Karagöz, Y. (2010). “Nonparametrik tekniklerin güç ve etkinlikleri”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 18-40.
- Karaman, N. (2017). “Çalışma yaşamında duygusal emek”. *İş ve Hayat Dergisi*, 3(5), 30-56.
- Kaya, E. (2018). Yenilik Yönetimi; Mobilya Sektörü Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Elâzığ.
- Keleş, D. (2020). Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kervancı, F. (2008). Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı Büro Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Kılavuzu, O. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler*. TÜBİTAK Yayınları, Ankara.
- Khairy, H. A. (2020). “Presenteeism of hotel employees: Interaction effects of job stress and emotional labor”. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 4(1/2), 15-36.
- Koçoğlu, M. (2007). İşletmelerde Presenteeism Sorunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S. ve Bendel, T. (2002). "Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14-20.
- Korucuk, S., Memiş, S. ve Ergün, M. (2020). "Kobi'lerde inovasyon stratejilerinin önceliklendirilmesine yönelik bir uygulama: Giresun ili örneği". *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 156-168.
- Kozak, M. (2018). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayımlama Teknikleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Köksel, L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Manisa.
- Köprülü, M.N. (2020). X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik ve Presenteeism İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Köse, Ö. (2019). Presenteeism (İşte Var Olamama) ile Örgütsel Özdeşleşme ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Analizi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2011). "Duygusal emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000a). "Catching Fire Without Burning Out: Is There An Ideal Way To Perform Emotional Labor"? In N.M. Ashkanasy. C.E.J. Hartel ve W.J. Zerbe (eds.). *Emotions in the workplace: Research, theory and practice* (s. 177-188), Westport, C.T.: Quorum Books.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000b). "Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work". *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kunnamat, J.T. (2004). "Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness". *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 489-495. Doi:100.1002/hrdq.1117.

- Kurt, Z. (2013). Duygusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbul'daki Seyahat İşletmeleri ve Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Kutlar, A. ve Kartal, M. (2004). "Cumhuriyet Üniversitesinin verimlilik analizi: fakülteler düzeyi veri zarflama yöntemiyle bir uygulama". *Kocaeli Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 2(8), 49-79.
- Küçükusta, D. (2007). "Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar". *Dokuz Eylül Üniversitesi- Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 243-268.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2020, 21 Temmuz). Turizm İstatistikleri. Erişim adresi: <https://istanbul.ktb.gov.tr/>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2020, 20 Temmuz). Turizm İstatistikleri. Erişim adresi: <https://istanbul.ktb.gov.tr/>
- Lowe, G. (2002). "Here in body, absent in productivity: presenteeism hurts output, quality of work-life and employee health". *Canadian HR Reporter: The National Journal of Human Resource Management*, 2(1), 1-2.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). "Job burnout". *Annu. Rev. Psychol*, 52, 397-422. Doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Matthews, J. (2003). "Knowledge management and organizational learning: Strategies and practices for innovation", In *International Conference on Organizational Learning and Knowledge (5th)*, 30 Mayıs- 02 Haziran 2003, Australia. 1-12.
- Medibank, K. P. M. G. (2011). *Econtech: Sick At Work: The Cost Of Presenteeism To Your Business and The Economy*. Melbourne, Australia, Medibank.
- Met, Ö. L. (2016). *Turizm/ Ağır Lama İşletmelerinde Yöneticilik*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Milano, C. (2005). "Being there: can coming to work be a risk?". *Risk Management*, 52(11), 30.
- Morden, T. (1993). *Business Strategy and Planning*. Mc Graw- HillBook Company, New York.
- Morris, J.A. ve Feldman, D.C. (1996). "The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor". *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010. Doi/10.2307/259161

- Neuman, J. H. ve Keashly, L. (2003). "Workplace bullying: Persistent patterns of workplace aggression". J. Greenberg, M.E. Roberge (Chairs)in: *Vital but neglected topics in workplace deviance research. Symposium conducted at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Orlando, FL.
- Oğuz, H. ve Özkul, M. (2016). "Duygusal emek sürecine yön veren sosyolojik faktörler üzerine bir araştırma, Batı Akdeniz uygulaması". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 130-154. Doi.org/10.21076/vizyoner.265476
- Okabe, N. (2017). "Creating of customer loyalty by cabin crew: A study of the relation between emotional labour and job performance". *Transportation Research Procedia*, 25, 149-164. Doi: 10.1016/j.trpro.2017.05.387.
- Oke, A. (2007). "Innovation types and innovation management practices in service companies". *International Journal of Operations and Production Management*, 2(6), 564-587. Doi.org/10.1108/01443570710750268
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). "Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Öngöre, Ö. (2016). "Çalışma yaşamında, duygusal emeğin yeri ve değeri üzerine kuramsal bir çalışma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(5), 1161-1177.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). "KOBİ'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: bir uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58-73
- Özdemir, N. (2017). Algılanan Hizmetkar Liderliğin Presentizm Üzerindeki Etkisi: Frigya Bölgesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Özdemir Yaylacı, G. (2008). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği: Diyalog ve Duyguları Yönetmek*. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Özen E., Grima S. ve Hamarat B. (2021). "Teleworking and emotional experience and wellbeing: The case in the turkish financial services industry during COVID-19". *Scientific Annals of Economics and Business*, 68 (2), 1-16. Doi.org/10.47743/saeb-2021-0016

- Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özgün, A. (2015). Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İzmir.
- Özkan, G. (2011). Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği. Yüksek lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Özkan, G. (2013). “Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim”. *Selçuk İletişim*, 7(4), 64-80.
- Özkaplan, N. (2009). “Duygusal emek ve kadın işi/erkek işi”. *Çalışma ve Toplum*, (2), 15-23.
- Özmen, G. (2011). Presenteizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Eskişehir.
- Öztekin, A. (2006). Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerileri Okul Yönetiminde Kullanıma Düzeylerinin Değerlendirilmesi (Balıkesir İl Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Pala Morkoç, T. (2014). Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri Örneği. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, İzmir.
- Pala, T. (2008). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Mersin.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2014). “Otel işletmelerinde çalışanların duygusal emek boyutlarının belirlenmesi ve duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerine etkisi”. *Journal of Travel & Hospitality Management/Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1).

- Papinniemi, J. (1999). "Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing". *International Journal of Production Economics*, 60-61(3), 95-101. Doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00146-7
- Patterson, F., Kerrin, M. ve Gatto-Roissard, G. (2009). "Characteristics and behaviours of innovative people in organisations". *Literature review prepared for the NESTA Policy and Research Unit*, 1-63.
- Pollock, K. (2008). "The four pillars of innovation: An elementary school perspective". *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13(2), 2-17.
- Poskey, M. (2006). The importance of emotional intelligence in the workplace, why it matters more than personality, *Retrieved April*, (17).
- Pugh, D.S. (2001). "Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter". *The Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018-1027. Doi: 10.2307/3069445.
- Pugliesi, K. (1999). "The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being". *Motivation and Emotion*, 23(2), 135-154.
- Quazi, H. (2013). *Presenteeism: The Invisible Cost To Organizations*. Polgrave Macmillan, New York.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R.I. (1987). "Expression of emotion as part of the work role". *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37. Doi/10.2307/257991
- Robbins, S., Judge, T.A., Odendaal, A. ve Roodt, G. (2009). *Organizational Behavior Global & Southern Afrikan Perspectives*. Prentice Hall: South Africa
- Rosci, F. (1981). "Grin and sell it", In *Successful Meetings*, June 1981. 106-107.
- Saakjarvi, M. (2003). "Consumer adoption of technological innovations". *European Journal of Innovation Management*, 6(2), 90-100.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- Savery, L. K. ve Luks, J. A. (2000). "Long hours at work: are they dangerous and do people consent to them?". *Leadership and Organization Development Journal*. 21(6), 307-310.

- Schat, A.C.H., Frone, M.R. ve Kelloway, E.K. (2006). "Prevalence of Workplace Aggression In The U.S. Workforce: Findings From A National Study". In E. K. Kelloway, J. Barling, ve J.J. Hurrell, Jr., (ed.). *Handbook of workplace violence*, (s. 47-89). Sage Publications, Inc. Doi: 10.4135/9781412976947.n4.
- Scott, G. S.ve Bruce, A. R. (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace". *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. Doi.org/10.2307/256701
- Seçer, H. Ş. (2005). "Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme", *İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları*, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş'a Armağan Özel Sayısı, 813-834.
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. John Wiley & Sons: Chichester.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P. ve Van der Meer, R. (2008). "Factors influencing an organisations ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model". *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676. Doi.org/10.1142/9781786346520_0004
- Sohn, H.K. ve Lee, T.Y. (2012). "Relationship between HEXACO personality factors and emotional labour of service providers in the tourism industry". *Tourism Management*, 33, 116-125. Doi.org/10.1016/j.tourman.2011.02.010
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Sutton, R.I. ve Rafaeli A. (1988). "Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores". *Academy of Management Journal*, 3(13), 461-487.
- Şahin, A. (2004). "Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-547.
- Şahin, A. (2009). "Mersin'de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yenilik faaliyetlerinin ölçülmesi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 259-271.

- Şahin, E.T. (2018). Presenteeism (İşte Var Olamama) ile İş Performansı (Görev Performansı ve Bağlamsal Performans) Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kastamonu.
- Şahin, F. (2011). “İşe devamsızlığın nedenleri, sonuçları ve örgütler için önemi”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 24-39.
- Şahin, S. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Presenteeismdeki Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Taner, P.E. (2020). Duygusal Emek ile Presenteeism (İşte Var Olamama) ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Tatar, İ. (2006). İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi. Ankara Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). “Otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamaları Alanya'da beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 93-110.
- Temel, B. (2018). Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve Duygusal Emek Davranışı: Adana Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Çaç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Tidd, J. (2001). “Innovation management in context: Environment, organization and performance”. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183. Doi.org/10.1111/1468-2370.00062

- Tsai, C.W. (2009). "The important effects of employee's emotion mangement ability on his/her service behaviour in the international tourist hotel". *The Service Industries Journal*, 29(10), 1437-1449. Doi.org/10.1080/02642060903026262
- Türkiye Otelciler Birliği (2020, 17 Temmuz). Turizm İstatistikleri. Erişim adresi: <http://www.turob.com/tr/istatistikler>
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). "Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Amacı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. Beta Basım, İstanbul.
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım)*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ülgen, H. Ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ünaldı, S. (2005). Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Yönetimi Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- Van Dijk, P. A. ve Kirk, A. (2007). "Being somebody else: Emotional labour and emotional dissonance in the context of the service experience at a heritage tourism site". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(2), 157-169. Doi.org/10.1375/jhtm.14.2.157
- Wharton, A. S. ve Erickson, R.I. (1993). "Managing emotions on the job and at home; understanding the consequences of multiple emotional roles". *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486. Doi.org/10.5465/amr.1993.9309035147
- Yalçın, A. (2010). Emotional Labor: Dispositional Antecedents and The Role of Affective Events. Publication of Master Thesis. The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.
- Yalım, D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. Hayat Yayınları, İstanbul.

- Yanardağ, Ö. M. ve Avcı, M. (2012). “Turizm sektöründe istihdam sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum ilçeleri üzerine ampirik bir inceleme”. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 39-62. Doi.org/10.18354/esam.81733
- Yavuz, Ç. (2010). “İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(2), 143-173.
- Yelkikalan, N. (2006). “21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal zekâ”. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama Araştırma ve Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(44), 39-51.
- Yeni, Z. (2015). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Yıldırım, İ. (1997). “Algılanan destek ölçeğinin geliştirilmesi, güvenilirliği ve geçerliği”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 81-87.
- Yıldız, S. (2014). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Manavgat’taki Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Yılmaz, G. (2019). Presenteeism ve İş Stresinin Çalışan Performansına Etkisi: Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Yumuşak, S. (2008). “İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması”. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics ve Administrative Sciences*, 13(3), 241-251.
- Yüksel, H. (2014). “Yabancılaşma kavramı paralelinde emeğin yabancılaşması ve sonuçları”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 159-188.
- Zammuner, V.L. ve Galli, C. (2002). “Emotion regulation and its correlates in job-services” *Paper Presented at the XII Meeting of the International Society for Research on Emotional (ISRE) [Symposium: Taking Sides: The Politics of Emotional in Everyday Life]*, Cuenca, Spain.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Martini, H. ve Isic, A. (1999). "Emotional work as a source of stress". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.

Zapf, W.J. (2002). "Emotional work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual conderations". *Human Resource Management Review*, (12), 237-268.



EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu araştırmada kişisel bilgiler sorulmamaktadır. Çalışma sadece akademik amaçla gerçekleştirilmektedir. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde ölçeklere ilişkin ifadeler yer almaktadır. Araştırma için sizlerin görüşlerinizin alınmasına gerek duyulmaktadır. Görüşünüzü yansıtan bir seçeneğe ait kutu içine (X) işaretini koyunuz. Hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız. Göstermiş olduğunuz ilgi ve ayıracağımız zaman için teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Yüksek lisans öğrencisi Cemile ÖZDEMİR

Demografik faktörlere ilişkin doldurulması gereken sorular aşağıda yer almaktadır.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

(-)1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum (+)

1- Cinsiyetiniz nedir?

() Kadın () Erkek

2- Medeni durumunuz nedir?

() Evli () Bekâr

3- Yaşınız nedir?

()18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri

4- Öğrenim durumunuz nedir?

() Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

5- Kurumdaki göreviniz nedir?

() Yönetici () Çalışan

6- Kurum içerisinde çalıştığınız departman nedir?

() Yiyecek-içecek departmanı

() Ön büro departmanı

() Kat hizmetleri departmanı

() Muhasebe departmanı

() Teknik departman

7- Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

() 0-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25

8- Mesleki tecrübeniz kaç yıldır?

() 0-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25

İfadelere uygun katılım düzeyinizi belirtmek amacıyla ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına "X" işareti koyarak cevaplayınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Müşterilerle ilgilenirken sahte duygular gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

12	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Sağlık sorunlarım olmasına rağmen*, işimdeki zor görevlerin üstesinden gelebildim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Sağlık sorunlarıma rağmen*, mesleki kariyer hedeflerim üzerinde yoğunlaşabildim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Sağlık sorunlarıma rağmen*, kendimde bütün görevlerimi yerine getirebilecek enerjiyi bulabildim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Sağlık sorunlarımdan dolayı*, işimdeki stresi atlatmakta zorluk çektim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Sağlık sorunlarımdan dolayı*, yaptığım işten yeterince keyif alamadım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Sağlık sorunlarımdan dolayı*, işteki günlük görevlerimi dahi yerine getirmekte zorluk çektim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İşletmenin çevresindeki kamu kuruluşlarından işletmedeki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	İşletmenin çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) işletmedeki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Yenilik konusunda işletme dışından uzman (danışman) desteği alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için işletmede fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Yenilik sürecinde kullanılacak araç ve gerecin teminini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm işletme personelinin çeşitli	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	etkinliklere (hizmet içi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlarım.					
27	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Otelcilik alanındaki yeni gelişmeleri izlerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Otelcilik alanındaki yeniliklerin tüm işletme personeli tarafından anlaşılması için çaba harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	İşletmemizin, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	İşletme ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiğim yenilik projelerini hemen sonlandırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	İşletmedeki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgularım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Yeniliğin işletme ve çevresine getireceği katkıyı tüm işletme personeline açıkça anlatırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	İşletmede yenilikçi bireyleri açıkça takdir ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Tüm işletme personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli işletmede tutmak için çaba harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimserim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	İşletmede yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Yenilik sürecinde tüm işletme personeli ve müşterilerle iletişimimde açık olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

41	Tüm işletme personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak işletmede yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42	Tüm yeniliklerde işletme çevresinin sesine kulak veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43	Tek kişi ya da gruptan değil tüm işletme personelinden yenilikçi fikirler beklerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm işletme personelinin inandırmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45	Yenilik sürecinde işletme kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46	İşletmemizin gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48	İşletmede yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49	Yeniliğin işletmeye kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50	Yenilik sürecinde görev alan işletme personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile iş birliği içerisinde olmasını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52	Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK- 2 HİPOTEZLERE İLİŞKİN GENEL SONUÇ TABLOSU

Aşağıda tabloda tüm hipotezlere yönelik sonuçlar yer almaktadır.

Hipotezin yönü	β	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Yüzeysel davranış →Girdi yönetimi	0,205	0,091	2,252	0,024	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama →Girdi yönetimi	0,353	0,045	7,850	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama →Yüzeysel davranış → Girdi yönetimi	0,001	0,014	0,069	0,945	Desteklenmedi
Derin davranış →Girdi yönetimi	0,115	0,049	2,339	0,019	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama → Girdi yönetimi	0,340	0,044	7,767	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama →Derin davranış → Girdi yönetimi	0,014	0,009	1,58	0,114	Desteklenmedi
Doğal davranış →Girdi yönetimi	0,125	0,061	2,045	0,041	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama → Girdi yönetimi	0,290	0,055	5,277	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama →Doğal davranış → Girdi yönetimi	0,066	0,032	2,046	0,041	<i>Desteklendi</i>
Doğal davranış →Girdi yönetimi	0,362	0,043	8,415	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Girdi yönetimi	-0,443	0,043	10,377	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama →Doğal davranış → Girdi yönetimi	0,075	0,023	3,217	0,001	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Girdi yönetimi	-0,179	0,049	3,693	0,000	<i>Desteklendi</i>
Yüzeysel davranış →Yenilik stratejisi	0,119	0,100	1,189	0,234	Desteklenmedi
İşi tamamlama →Yenilik stratejisi	0,392	0,043	9,123	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama →Yüzeysel davranış → Yenilik stratejisi	0,000	0,009	0,040	0,968	Desteklenmedi
Derin davranış →Yenilik stratejisi	0,233	0,051	4,587	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama → Yenilik stratejisi	0,366	0,040	9,131	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama →Derin davranış → Yenilik stratejisi	0,025	0,014	1,786	0,074	Desteklenmedi
Doğal davranış →Yenilik stratejisi	0,383	0,053	7,296	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama → Yenilik stratejisi	0,190	0,049	3,847	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama →Doğal davranış → Yenilik stratejisi	0,202	0,033	6,105	0,000	<i>Desteklendi</i>
Derin davranış →Yenilik stratejisi	0,304	0,063	4,684	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Yenilik stratejisi	-0,143	0,088	1,646	0,104	Desteklenmedi
Odaklanamama →Derin davranış → Yenilik stratejisi	0,038	0,033	1,167	0,243	Desteklenmedi
Doğal davranış →Yenilik stratejisi	0,525	0,040	13,074	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama →Doğal davranış → Yenilik stratejisi	0,115	0,031	3,716	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama →Yüzeysel davranış → Örgüt kültürü yapı	-0,004	0,009	0,488	0,625	Desteklenmedi
Derin davranış →Örgüt kültürü ve yapı	0,300	0,053	5,612	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama → Örgüt kültürü ve yapı	0,380	0,043	8,888	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama →Derin davranış → Örgüt kültürü ve yapı	0,033	0,018	1,858	0,063	Desteklenmedi
Doğal davranış →Örgüt kültürü ve yapı	0,363	0,058	6,303	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama → Örgüt kültürü ve yapı	0,223	0,049	4,584	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama →Doğal davranış → Örgüt kültürü ve yapı	0,191	0,036	5,287	0,000	<i>Desteklendi</i>
Derin davranış →Örgüt kültürü ve yapı	0,348	0,057	6,116	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Örgüt kültürü ve yapı	0,073	0,053	1,363	0,173	Desteklenmedi
Odaklanamama →Derin davranış → Örgüt kültürü ve yapı	-0,005	0,022	0,221	0,825	Desteklenmedi

Doğal davranış → Örgüt kültürü yapı	0,496	0,058	8,602	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Örgüt kültürü yapı	-0,053	0,058	0,915	0,360	Desteklenmedi
Odaklanamama → Doğal davranış → Örgüt kültürü yapı	0,110	0,028	3,933	0,000	<i>Desteklendi</i>
Derin davranış → Proje yönetimi	0,356	0,060	5,959	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama → Proje yönetimi	0,224	0,050	4,503	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama → Derin davranış → Proje yönetimi	0,039	0,021	1,824	0,068	Desteklenmedi
Doğal davranış → Proje yönetimi	0,436	0,057	7,623	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama → Proje yönetimi	0,048	0,059	0,824	0,410	Desteklenmedi
İşi tamamlama → Doğal davranış → Proje yönetimi	0,229	0,039	5,925	0,000	<i>Desteklendi</i>
Yüzeysel davranış → Proje yönetimi	0,206	0,077	2,678	0,007	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Proje yönetimi	0,240	0,075	3,216	0,001	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Yüzeysel davranış → Proje yönetimi	-0,075	0,029	2,537	0,011	<i>Desteklendi</i>
Derin davranış → Proje yönetimi	0,377	0,060	6,256	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Proje yönetimi	0,097	0,073	1,341	0,180	Desteklenmedi
Odaklanamama → Derin davranış → Proje yönetimi	0,037	0,043	0,874	0,382	Desteklenmedi
Doğal davranış → Proje yönetimi	0,495	0,058	8,605	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Proje yönetimi	-0,014	0,066	0,216	0,829	Desteklenmedi
Odaklanamama → Doğal davranış → Proje yönetimi	0,111	0,029	3,828	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama → Derin davranış	0,109	0,052	2,089	0,037	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama → Derin davranış	0,109	0,052	2,086	0,037	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Derin davranış	0,125	0,099	1,259	0,208	Desteklenmedi
Odaklanamama → Derin davranış	-0,014	0,060	0,230	0,818	Desteklenmedi
Odaklanamama → Derin davranış	0,099	0,103	0,961	0,337	Desteklenmedi
İşi tamamlama → Doğal davranış	0,526	0,040	13,018	0,000	<i>Desteklendi</i>
İşi tamamlama → Doğal davranış	0,526	0,041	12,969	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Doğal davranış	0,219	0,058	3,798	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Doğal davranış	0,222	0,052	4,269	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Doğal davranış	0,225	0,051	4,396	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Doğal davranış	0,206	0,058	3,563	0,000	<i>Desteklendi</i>
Odaklanamama → Yüzeysel davranış	-0,364	0,046	7,828	0,000	<i>Desteklendi</i>