



**DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ile İŞTEN
AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: SANAL
ÖRGÜTLERDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Müge ÜNAL

Eskişehir 2025

**DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ile İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ:
SANAL ÖRGÜTLERDE BİR ARAŞTIRMA**

Müge ÜNAL

DOKTORA TEZİ

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Doktora Programı

Danışman: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Şubat 2025

JÜRİ ENSTİTÜ ONAYI

Müge ÜNAL'ın “Sanal Örgütlerde Duygusal Emek Davranışları ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Sanal Örgütlerde Bir Araştırma” başlıklı tezi 28/02/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı	Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL	
Üye	: Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU	
Üye	: Prof. Dr. Erkan SEZGİN	
Üye	: Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU	
Üye	: Doç. Dr. Necmettin GÜL	

Prof. Dr. Nafiz ÖNCÜ CAN
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ÖZET

DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ile İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: SANAL ÖRGÜTLERDE BİR ARAŞTIRMA

Müge ÜNAL

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Doktora Programı
Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Şubat, 2025**

Danışman: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

Bu çalışmanın amacı sanal örgütlerde çalışanların duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyetleri ile ilişkileri açısından farklılıkları ve benzerliklerini ortaya çıkarmaktır. Sanal örgütlerde özellikle XYZ kuşağı çalışanları ve duygusal emek ilişkisi açısından yeterli çalışmanın olmaması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma farklı ülkelerde sağlıklı yaşam ürünleri pazarlayan, uluslararası bir firmanın Türkiye’deki sanal ağ çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yapısal eşitlik model (YEM) analizi kullanılarak, duygusal emek boyutları olarak ele alınan sahte, gerçek ve iyimser duyguların birbirleri ile ilişkileri saptanmıştır. Araştırmamız sonucunda sanal örgüt çalışanlarının duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyetleri ile herhangi bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca X,Y, Z kuşakları bağlamında bakıldığında iyimser duygular ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Sanal örgütlerde Z kuşağının artması gelecekte de dijitalleşme ile birlikte sanal örgütlerin yaygınlaşması bu konunun önemini vurgulamaktadır. İş devir hızının örgütlere zarar vereceği düşünüldüğünde önlem açısından örgüt bağlılığını arttıracak sanal örgüte uygun örgüt iklimi, motivasyon, yüz yüze iletişim, katılımlı yönetim biçimi, liderlik vb. gibi stres azaltıcı önlemler işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldıracabileceği düşünülmektedir. Örgütsel davranış açısından bakıldığında duygusal emeğin özellikle sanal örgütlerde farklı kuşaklar açısından son derece önemli olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: 1, Duygusal emek, 2, İşten ayrılma niyeti, 3, Sanal örgüt, 4, Kuşak Çalışanlar.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR BEHAVIOR AND INTENT TO QUIT: A STUDY IN VIRTUAL ORGANIZATIONS

Müge ÜNAL

**Department of Labor Economics and Industrial Relations
Anadolu University, Graduate Education Institute, February 2025**

Advisor: Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL

The aim of this study is to reveal the differences and similarities of emotional labor behaviors of employees in virtual organizations in terms of the relationship with their intention to leave the job. Due to the lack of sufficient studies in virtual organizations, especially in terms of the relationship between employees of generations X,Y, Z and emotional labor, this study is thought to contribute to the literature. The study was conducted on virtual network employees in Turkey of an international company that markets healthy life products in different countries. In the study, the relationships between fake, genuine and optimistic emotions, which are considered as emotional labor dimensions, were determined by using structural equation model (SEM) analysis. As a result of our research, it was revealed that the emotional labor behaviors of virtual organization employees do not have any effect on their intention to leave the job. In addition, when the context of generations X, Y and Z were examined, a significant relationship was found between optimistic emotions and intention to leave the job. Both the increase in generation Z in virtual organizations and the spread of virtual organizations with digitalization in the future emphasize the importance of this issue. Considering that the rate of job turnover will harm organizations, it is thought that stress-reducing measures such as organizational climate, motivation, face-to-face communication, participatory management style, leadership, etc., which will increase organizational commitment, can eliminate intention to leave the job in terms of precautions to the issue. From the perspective of organizational behavior, it can be said that emotional labor is extremely important for different generations, especially in virtual organizations

Keywords: 1, Emotional labor, 2, Turnover intention, 3, Virtual organization, 4, Generational employees

ÖNSÖZ/TESEKKÜR

Bu tez çalışması, akademik yolculuğumun en zorlu ve aynı zamanda en öğretici süreçlerinden biri olmuştur. Bilimsel düşünme yeteneği, disiplinlerarası bakış açısı kazanımı ve eleştirel düşünebilmeyi geliştirebildiğim bu süreç boyunca öğrendiğim bilgiler ve edindiğim tecrübeler bundan sonraki akademik hayatıma ışık tutacaktır. Akademik süreçlerin zorluklarına rağmen bu sürecin tamamlanmasının mutluluğu içindeyim.

Öncelikle, bu uzun yolculukta bana sabrıyla her zaman destek olan tez danışmanım Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL'e akademik rehberliği ve değerli katkıları için en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez izleme jürimde bulunan Prof. Dr. Erkan SEZGİN ve Prof.Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU'na araştırmamın daha güçlü bir temele oturması için verdikleri geri bildirimler ve yönlendirmeler için minnettarım. Tez savunma jürimde yer alan Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU ve Doç. Dr. Necmettin GÜL'e katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Bu sürecin en önemli destekçilerinden maddi ve manevi desteği ile her zaman yanımda olan hayat arkadaşım Hasan Hüseyin ŞANLI'ya, manevi olarak dualarını her zaman hissettiğim Kıymet AYAYDIN'a, canım kardeşlerim Döndü Başak ÜNAL ve Füsun ÜNAL'a teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Bu tezin tamamlanmasında emeği geçen canım arkadaşlarımla Dr. Öğr.Üyesi Güzin KIYIK KICIR, Dr. Öğretim Üyesi Yusuf Zafer Can UĞURHAN ve Öğr.Gör. Dr. Mustafa GÜLTEKİN'e ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte benimle birlikte olan Anadolu Üniversitesi EMYO personeline teşekkür etmek isterim.

Ayrıca araştırmanın verilerin toplanması ve tamamlanmasında katkı sağlayan arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

31.01.2025

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNEMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Müge ÜNAL

31.01.2025

ÜRETKEN YAPAY ZEKA KULLANIM BEYANNAMESİ

Bu tezi hazırlarken ChatGPT, Gemini, DALL-E vb. üretken yapay zekâ programlarından destek almadığımı beyan ederim. Tezin hazırlığı aşamasında üretken yapay zekâ programlarından Google translate ve Yandex translate programlarından çeviri desteği aldım. Üretken yapay zekâ programlarından aldığım bilgilerin doğruluğunu kontrol ettiğimi bildiririm. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza

Müge ÜNAL

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ/TESEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNEMESİ	vi
ÜRETKEN YAPAY ZEKA KULLANIM BEYANNAMESİ	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1 Sorun	2
1.2 Amaç	3
1.3 Önem	4
1.4 Varsayımlar	5
1.5 Sınırlılıklar	6
1.6 Tanımlar	7
2 DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ	
İLİŞKİSİ: SANAL ÖRÜTLERDE BİR ARAŞTIRMA	9
2.1 Duygusal Emek Kavramı ve Tanımı	9
2.2 Duygusal Emek Kavramının Boyutları	11
2.2.1 Sahte duygular (Yüzeysel davranış)	12
2.2.2 Gerçek duygular (Samimi davranış)	13
2.2.3 İyimser duygular (Derin davranış)	14
2.3 Duygusal Emekğin Öncülleri	16
2.3.1 Duygusal emekği etkileyen bireysel faktörler	16
2.3.1.1 Cinsiyet	16

2.3.1.2 Duygulanım.....	16
2.3.1.3 Yaş.....	17
2.3.1.4 Çalışma yılı	17
2.3.1.5 Empati	17
2.3.1.6 Duygusal zeka	18
2.3.2 Duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler	18
2.3.2.1 Duygu gösterim kuralları	18
2.3.2.2 İş özerkliği.....	18
2.3.2.3 Yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği	19
2.4 Duygusal Emek Davranışının Sonuçları	20
2.4.1 Duygusal emek davranışının olumlu sonuçları.....	20
2.4.2 Duygusal emek davranışının olumsuz sonuçları.....	21
2.5 Duygusal emek ile İlgili Yapılan Literatürdeki Araştırmalar	23
2.6 Sanal Örgütlerde Duygusal Emek	25
3 İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	28
3.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı	28
3.2 İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	29
3.3 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	29
3.3.1 Demografik değişkenler ve kişisel özellikler.....	30
3.3.2 Kişisel iş tutumları ve psikolojik faktörler.....	30
3.3.3 İşin yapısal özellikleri	30
3.3.4 İşle ilgili faktörler.....	31
3.3.5 Makroekonomik faktörler	31
3.3.6 İş dışında etkili olan kişisel faktörler	31
3.4 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	31
3.4.1 İşten ayrılma niyetinin örgütsel sonuçları.....	31
3.4.2 İşten ayrılma niyetinin bireysel sonuçları	32
3.5 Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	33
3.6 XYZ Kuşaklar ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	34
4 DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNİN KUŞAKLAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRMESİ	36
4.1 Kuşak Kavramı ve Tanımı	36
4.2 Kuşak Karşılaştırması	37

4.2.1 Sessiz kuşak	38
4.2.2 Bebek patlaması kuşağı.....	38
4.2.3 X kuşağı	39
4.2.4 Y kuşağı	40
4.2.5 Z kuşağı.....	41
4.3 İş yaşamında XYZ Kuşağı	42
4.4 Kuşaklar ile İlgili Literatürdeki Araştırmalar	46
5 SANAL ÖRGÜTLERDE XYZ KUŞAK ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ	48
5.1 Sanal Örgüt Kavramı.....	48
5.2 Sanal Örgüt Özellikler, Avantaj ve Dezavantajlar	49
5.3 Sanal Örgütlerde Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyetinin Kuşaklar Açısından Değerlendirilmesi.....	53
6 YÖNTEM	56
6.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	56
6.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	58
6.3 Araştırmanın Kapsam Geçerliliği	58
6.4 Veri Toplama Araçları	59
6.5 Verilerin Toplanması	60
6.6 Veri Analizi	61
7 BULGULAR.....	62
7.1 Ölçeğin Güvenirliliğine İlişkin Bulgular	62
7.2 Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin AFA Bulguları	63
7.3 Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin DFA Bulguları	64
7.4 Toplanan Verilere İlişkin Normallik Dağılımının İncelenmesi	67
8 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	71
8.1 Sonuç.....	71
8.2 Tartışma.....	72
8.3 Öneriler	80
8.3.1 Sanal örgütlere yönelik öneriler	80
8.3.2 Yöneticilere yönelik öneriler	81
8.3.3 Çalışanlara yönelik öneriler	82
8.3.4 Araştırmacılara yönelik öneriler	83

KAYNAKÇA..... 85

EKLER

ÖZGEÇMİŞ



TABLÖLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1 Kuşak Sınıflandırması.....	37
Tablo 7.1 AFA sonrası boyutların Cronbach Alfa Katsayıları	62
Tablo 7.2 Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin AFA Bulguları.....	63
Tablo 7.3 DFA için Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	65
Tablo 7.4 Duygusal Emek- İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin DFA Uyum İndeksleri Değerleri	65
Tablo 7.5 Yapısal Eşitlik Modelin Birleşik Güvenirlik (CR), Yakınsak Geçerlilik (CV), Ayırıştırıcı Geçerliliği(DV)	66
Tablo 7.6 Normallik Testi	67
Tablo 7.7 Normal Dağılıma Uygunluk Testi Açıklamaları	68
Tablo 7.8 Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti'nin Kuşaklara İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi	68
Tablo 7.9 Yapısal Eşitlik Modele İlişkin Hipotez Test Sonuçları	69

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 6.1 Test Edilen Araştırmanın Modeli	57
Şekil 7.1 Gerçekleşen Model.....	69
Şekil 7.2 Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Yapısı.....	70



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	:Yapısal model analizi yapan paket program
ANOVA	:Varyans analizi
AVE	:Ortalama açıklanan varyans
CFI	:Karşılaştırmalı uyum indeks
CR	: Yapısal eşitlik modelin birleşik güvenirlik
CV	: Yakınsak geçerlilik
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DV	: Ayırıştırıcı geçerliliği
GFI	:Uyum iyiliği indeksi
H	: Hipotez
IFI	: Bentler Bonett Index veya Norme Fort Index
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MSV	:Maksimum paylaşılan varyans
P	: Anlamlılık değeri
RMSEA	: Yaklaşık hataların karekökü
SPSS	: Sosyal bilimlerde istatistiki analiz paket program
TDK	: Türk Dil Kurumu
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

1 GİRİŞ

Her dönem, kendine özgü nitelikler ve toplumsal açıdan hayati önem taşıyan unsurlar barındırmaktadır. İnsan ihtiyaçları ve beklentileri zamanla değiştiği için, buna paralel olarak aile yapıları, toplumsal değerler, iş yaşamı ve kuşaklar arasındaki farklılıklar da giderek daha keskin bir şekilde belirginleşmektedir. Bu dönüşüm, insan yaşamının her alanında hissedilmekte ve özellikle gelişen teknolojinin etkisiyle örgütlerin başarılı olabilmesi için insan unsurunun önem kazandığı bir dönem yaşanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlara sorumluluk ve yetki verildiği, esneklik ilkesinin ön plana çıktığı, yeniliklere uyum sağlayabilen ve işini değişen zaman ve mekan koşullarına göre sürdürebilen bir çalışan profili ortaya çıkmıştır.

Özellikle pandemi sonrası sosyal ve iş yaşamında meydana gelen değişikliklerle birlikte, evden çalışma ve sanal çalışma gibi kavramlar yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye'de sanal çalışma, uzun süredir gündemde olan ancak sınırlı bir uygulama alanına sahip bir çalışma biçimiydi. Ancak pandemi süreci, pek çok örgütün sanal çalışmayı deneyimlemesine ve bu modeli iş süreçlerine entegre etmesine neden olmuştur. Bu durum, iş yaşamında esneklik, dijital beceriler ve uzaktan işbirliği gibi kavramların önemini artırmış, örgütlerin çalışanlarına yönelik yaklaşımında yeni stratejiler geliştirmesi gerektiğini göstermiştir. Teknolojik gelişmelerin etkisiyle değişen bu iş yapış biçimleri, çalışanların ve örgütlerin adaptasyon yeteneklerinin başarının anahtarlarından biri olduğunu açıkça ortaya koymuştur.

Sanal örgütler, geleneksel örgütlerden farklı olarak yüz yüze iletişimin neredeyse hiç olmadığı, farklı kültürlerden, yaş gruplarından ve mesleklerden bireylerin bir arada bulunduğu, proje tabanlı yapılanmalardır. Bu özellikleri nedeniyle, sanal örgütlerde insan duygularının yönetimi, geleneksel örgütlerden belirgin şekilde farklılaşmaktadır. Sanal örgütler; hız, maliyet tasarrufu, geniş yetenek havuzlarına erişim gibi önemli fırsatlar sunarken, iletişim eksikliği, duygusal bağ kurma güçlüğü ve güven eksikliği gibi dezavantajlar da barındırmaktadır.

Sanal örgütlerde iletişim, tamamen teknolojik tabanlı olduğu için, duyguların yönetimi daha karmaşık hale gelebilir ve yanlış anlaşılmalara daha sık yaşanabilir. Bu nedenle, sanal çalışma her meslek dalı için uygun değildir. Sanal çalışma modeli genellikle satış, pazarlama ve danışmanlık gibi sektörlerde daha uygun bir zemin bulmaktadır.

Bu çalışmanın örneklemini, sanal çalışma modeline uygun bir yapıya sahip olan, uluslararası çapta faaliyet gösteren ve 50 ülkede sağlıklı yaşam ürünleri üzerine pazar ağı bulunan bir firmanın sanal çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmada, bu örneklemden elde edilen verilerle, duygusal emek boyutlarından iyimser duygular, gerçek duygular ve sahte duyguların işten ayrılma niyeti ile ilişkileri incelenmektedir. Bunun yanı sıra, duygusal emek davranışlarının işten ayrılma üzerindeki etkisi, farklı kuşak çalışanlar açısından değerlendirilmekte ve kuşaklar arası farklılıkların bu ilişkiye olan etkisi tartışılmaktadır.

Bu bağlamda, çalışma, sanal örgütlerde duygusal emeğin dinamiklerini ve kuşak farklılıklarının duygusal emek süreçlerine yansımalarını anlamak adına önemli bir katkı sunmaktadır. Özellikle sanal örgütlerin yaygınlaştığı günümüzde, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması, sanal çalışma ortamlarının etkin yönetimi açısından yol gösterici olacaktır.

1.1 Sorun

Dijitalleşmenin iş dünyasında giderek daha fazla etkili olmasıyla birlikte, geleneksel örgüt yapılarından sanal örgütlere geçiş hızlanmıştır. Bu dönüşüm, çalışanların iş yapma biçimlerini, iletişim dinamiklerini ve duygusal deneyimlerini derinden etkilemiştir. Sanal örgütler, fiziksel mekân bağımsızlığı, esnek çalışma saatleri ve teknoloji destekli iletişim gibi avantajlar sağlarken, çalışanların duygusal emek gereksinimlerini ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen yeni zorluklar da yaratmıştır.

Duygusal emek, özellikle iletişim yoğun işlerde çalışan bireylerin iş gereksinimlerini karşılamak adına duygularını yönetme ve dışa vurma biçimlerini ifade etmektedir. Geleneksel iş ortamlarında yüz yüze iletişimle gösterilen duygusal emek, sanal örgütlerde daha çok dijital araçlar aracılığıyla ifade edilmektedir. Bu durum, çalışanların duygusal emek deneyimlerini karmaşıklaştırmakta ve bu süreçte yaşanan zorlukların işten ayrılma niyetine olan etkisini artırabilmektedir.

Sanal örgütlerde çalışanların, duygusal emeği iş gereksinimlerine uygun şekilde sergilemek için gösterdiği çaba, çoğu zaman tükenmişlik hissi, motivasyon kaybı ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Özellikle, fiziksel bir çalışma ortamından yoksun olunması, çalışanlar arasındaki sosyal bağların zayıflamasına ve bunun bir sonucu olarak duygusal yükün daha fazla hissedilmesine neden olmaktadır. Bu durum, bireylerin iş tatmini ve bağlılık düzeylerini olumsuz etkileyerek, işten ayrılma eğilimlerini güçlendirebilmektedir.

Bilindiği gibi farklı kuşaklar sanal örgütlerde farklı deneyimlere sahiptir. X kuşağı daha geleneksel çalışma biçimlerine alışkınken, Y kuşağı hem teknoloji tabanlı hem de geleneksel çalışma biçimlerine yatkın, Z kuşağı ise dijital teknolojilere tamamen entegre bir şekilde çalışma hayatında yer almaktadır. Bu farklılıklar, duygusal emek davranışlarının kuşaklar arasında nasıl farklılaştığını ve bu farklılıkların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini anlamayı önemli kılmaktadır. Örneğin, X kuşağı çalışanlarının sanal ortamda iletişim kurmakta daha fazla zorlanması nedeniyle duygusal emek yükünün artması beklenirken, Z kuşağı çalışanlarının dijital iletişim araçlarına uyum sağlamada daha başarılı olmaları nedeniyle bu yükü daha az hissetmeleri beklenmektedir. Ancak, bu tür varsayımların doğruluğunu sınayabilecek ampirik araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Literatürde sanal örgütlerde çalışanların duygusal emek davranışları ve kuşaklar arasındaki farklılıkların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar kısıtlıdır. Bu durum, hem sanal örgütlerde çalışanların deneyimlerinin tam olarak anlaşılmasına hem de insan kaynakları yönetimi stratejilerinin bu bağlamda yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Ayrıca, duygusal emeğin sanal örgütlerdeki dinamiklere bağlı olarak nasıl evrildiği, bu süreçte hangi faktörlerin etkili olduğu ve çalışanların bu yük ile nasıl başa çıktığı konusunda literatürde büyük bir boşluk bulunmaktadır.

Bu araştırma, sanal örgütlerde çalışan bireylerin duygusal emek davranışlarını, kuşak farklılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini bir arada ele alarak, hem bu konuda mevcut bilgi eksikliğini gidermeyi hem de iş dünyasına uygulanabilir öneriler sunmayı hedeflemektedir. Özellikle, sanal örgüt bağlamında kuşak farklılıklarının duygusal emek ile ilişkilerini ve bu ilişkilerin işten ayrılma niyetine yansımalarını anlamak, hem de farkındalık yaratarak akademik literatüre, insan kaynakları yönetimi politikalarına katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2 Amaç

Bu çalışmanın temel amacı, sanal örgütlerde çalışan bireylerin duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisini incelemek ve kuşak farklılıkları bağlamında değerlendirmektir. Araştırmada, sanal örgütlerin hızla değişen yapısında farklı kuşakların duygusal emek gösterme biçimlerinin nasıl farklılaştığı ve bu farklılıkların işten ayrılma niyeti üzerindeki yansımaları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Özellikle, X, Y ve Z kuşaklarının sanal örgüt ortamlarında duygusal emek gösterme davranışlarının doğasını anlamak, bu davranışların işten ayrılma niyetiyle nasıl bir ilişki

içinde olduğunu ortaya koymak araştırmanın odak noktasıdır. Bu bağlamda, araştırma şu sorulara yanıt aramayı hedeflemektedir:

- Sanal örgütlerde çalışan bireylerin duygusal emek gösterme davranışları ile işten ayrılma niyetleri ne ölçüde etkilenmektedir?
- Farklı kuşaklar arasında duygusal emek algısı ve bu algının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri nasıl farklılaşmaktadır?

Bu amaçlar doğrultusunda, nicel yöntemler kullanılarak kapsamlı bir analiz yapılması planlanmaktadır. Elde edilen bulguların, sanal örgütlerde insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi ve çalışan bağlılığını artırıcı stratejilerin belirlenmesi açısından önemli katkılar sağlaması beklenmektedir. Aynı zamanda, literatürdeki mevcut boşlukları doldurmak ve sanal örgüt bağlamında duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair yeni kavrayışlar sunmak araştırmanın akademik katkısını oluşturacaktır.

Bu çalışma, iş dünyasına yönelik olarak da yenilikçi çözümler önermeyi hedeflemekte, özellikle kuşak farklılıklarının dikkate alındığı daha kapsayıcı bir yönetim anlayışı geliştirilmesine olanak sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın sonuçları, sanal örgütlerde iş verimliliği ve çalışan bağlılığı üzerinde etkili olabilecek önemli bulgular sunacaktır.

1.3 Önem

Sanal örgütler, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanan bir çalışma modeli haline gelmiştir. Dijitalleşme, küreselleşme ve teknoloji tabanlı iş modellerinin yaygınlaşması, fiziksel mekâna bağımlılığı azaltarak sanal örgütlerin etkinliğini artırmıştır. Bu değişim, hem iş dünyasına hem de bireysel çalışma deneyimlerine yönelik yeni fırsatlar ve zorluklar ortaya çıkarmıştır.

Duygusal emek, özellikle hizmet sektörü ve iletişim yoğun mesleklerde çalışan bireylerin iş performansı ve müşteri memnuniyeti açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, sanal örgütlerde duygusal emek davranışlarının nasıl yönetildiği ve bu davranışların bireylerin işten ayrılma niyetleri ile ilişkileri konusunda literatürde sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu eksiklik, sanal çalışma ortamlarında duygusal emeğin dinamiklerini anlamayı zorlaştırmaktadır. Araştırmanın önemi, bu boşluğu doldurarak hem teorik hem de pratik katkılar sağlamasından kaynaklanmaktadır.

Birincil olarak, bu çalışma, sanal örgütlerin dinamik yapılarında duygusal emek davranışlarının farklı kuşaklar tarafından nasıl deneyimlendiğini inceleyerek, bu davranışların işten ayrılma niyeti ile ilişkilerini ele alacaktır. Bu analiz, iş dünyasında özellikle insan kaynakları yönetimi ve liderlik stratejilerinin geliştirilmesi için değerli bilgiler sağlayabilecektir.

İkincil olarak, araştırma bulguları, işverenlere sanal örgütlerde çalışan bağlılığını artırmak için uygulanabilir stratejiler geliştirme fırsatı tanıyacaktır. Özellikle, farklı kuşakların ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz önünde bulundurarak, çalışanların duygusal yüklerini azaltıcı politikalar oluşturulmasının önemini vurgulayacaktır.

Üçüncül olarak, sanal örgütlerde duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair kapsamlı bir anlayış geliştirilecektir. Bu durum, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında literatürde eksikliği hissedilen bir konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Özellikle, sanal ortamların iletişim biçimlerine olan etkisi ve bu ortamların duygusal yüklerin azaltılması veya artırılmasındaki rolü araştırılarak daha kapsamlı teoriler ortaya konulabilecektir.

Ayrıca, araştırma, sanal örgütlerin gelecekteki yapısına ve iş dünyasındaki dönüşümlere ışık tutarak, çalışan refahı ile iş verimliliği arasındaki dengeyi anlamaya yönelik yeni bakış açıları sunacaktır. Çalışma, işverenlere yalnızca bireysel çalışan davranışlarını anlamakla kalmayıp aynı zamanda sanal örgütlerin dinamiklerini optimize etmek için ihtiyaç duyulan stratejik araçları da sunacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırma, sanal örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının çeşitliliğini ve etkinliğini artırarak, organizasyonların dijital dönüşüm sürecinde daha rekabetçi bir yapıya kavuşmalarını sağlayacak önemli bulgular sunmayı da hedeflemektedir. Bu çalışmanın, hem akademik literatür hem insan kaynakları açısından bir açığı kapayacağı ve bu bağlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4 Varsayımlar

Bu araştırma kapsamında geliştirilen varsayımlar, sanal örgütlerde çalışan bireylerin duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkileri ve kuşaklararası farklılıkları açısından değerlendirme yapmaya yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Varsayımlar;

Duygusal Emeğin Yoğunluğu ve İşten Ayrılma Niyeti: Sanal örgütlerde çalışan bireylerin duygusal emek davranışlarının yoğunluğu arttıkça, bu bireylerin tükenmişlik yaşama olasılığının artacağı ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin yükseleceği varsayılmaktadır. Özellikle, sahte duygular sergilemek zorunda kalan çalışanların bu tür sonuçlarla daha sık karşılaşması beklenmektedir.

Kuşaklararası Farklılıklar: Z kuşağının teknoloji tabanlı işleri daha hızlı benimsemesi ve dijital araçlarla daha fazla uyum göstermesi nedeniyle, duygusal emeğin bu kuşak üzerindeki etkilerinin X ve Y kuşaklarına kıyasla daha düşük olacağı varsayılmaktadır. Bunun aksine, X kuşağı çalışanlarının dijital iletişim araçlarına adapte olurken daha fazla zorlanması ve bu durumun duygusal emek yüklerini artırması beklenmektedir.

Duygusal Emeğin Türleri: Sanal örgütlerde, sahte duygular gösteren çalışanların gerçek ve iyimser duygular gösteren çalışanlara kıyasla işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olacağı öngörülmektedir. Gerçek ve iyimser duygular çalışanların iş tatmini ve bağlılık seviyelerini artırabilir.

Sosyal Bağların Eksikliği: Sanal örgütlerde çalışanların yüz yüze iletişim eksikliği nedeniyle sosyal bağlarının zayıflayacağı ve bunun duygusal emek üzerindeki olumsuz etkilerinin artacağı varsayılmaktadır. Bu durumun işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı bir etkisi olması beklenmektedir.

İşten Ayrılma Niyetinin Bağlamsal Faktörlere Bağlılığı: Çalışma koşulları, liderlik desteği ve örgütsel kültür gibi bağlamsal faktörlerin, çalışanların duygusal emek deneyimlerini ve işten ayrılma niyetlerini şekillendireceği varsayılmaktadır. Örneğin, destekleyici bir liderlik anlayışı ve güçlü bir örgütsel kültürün, duygusal emeğin olumsuz etkilerini azaltabileceği düşünülmektedir.

Bu varsayımlar, hem araştırmanın teorik çerçevesini hem de elde edilecek bulguların doğrultusunda test edilecek ilişkileri kapsamaktadır. Elde edilen sonuçlar, bu varsayımların ne ölçüde geçerli olduğunu ortaya koyarak literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

1.5 Sınırlılıklar

Bir araştırmadaki kısıtlılıklar, araştırmacının müdahale edemediği, sistematik hatalar veya yanlılıklardır. Bu sınırlamalar, çalışmanın bulgularını beklenmeyen yönde etkileyebilir ve sonuçların genellenebilirliğini azaltabilir. (Price ve Murnan, 2004). Bu

doğrultuda, araştırma sürecinde karşılaşılabilecek sınırlamaların açıkça belirtilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada gözlemlenen potansiyel sınırlamalar şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmaya konu olan örneklem Uluslararası faaliyet gösteren bir firmanın sadece Türkiye’ deki çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları örneklemle sınırlıdır.
- Ölçekteki tüm maddeler katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu bağlamda, katılımcıların soruları doğru anladıkları ve verdikleri yanıtların samimi olduğu varsayılmaktadır. Yanlış anlaşılmalara veya kasıtlı yanlış cevaplar, elde edilen bilgilerin doğruluğunu ve sonuçların güvenilirliğini azaltır. Veri analizinde kullanılan ölçeklerin tamamının eksiksiz ve tutarlı bir şekilde doldurulduğu, yani hiçbir sorunun cevapsız bırakılmadığı ve aynı seçeneğin tüm sorularda benzerliği kontrol edilmiştir. Bu kriterleri karşılamayan ölçekler, özensiz cevaplandığı varsayılarak analiz dışı bırakılmıştır.
- Bu çalışmanın kapsamı, değişkenleri ölçmek için kullandığımız geçerliliği kanıtlanmış araçların sunduğu bilgilerle sınırlıdır.
- Seçilen tasarım, çalışmanın metodolojik sınırlamaları arasında yer almaktadır. Farklı istatistiksel yöntemler kullanılarak söz konusu ilişkilerin daha kapsamlı bir şekilde incelenme potansiyeli bulunmaktadır.
- Araştırmada ele alınan tüm değişkenlerin, katılımcıların kişisel yorumlarına ve deneyimlerine bağlı olması, çalışmanın genel geçerliliğini sınırlayan önemli bir faktördür.

1.6 Tanımlar

Duygusal Emek: Çalışanların iş esnasında duygularını aktif olarak kullanmalarını, bazen bastırmalarını bazen de ortaya çıkarmalarını gerektiren bir iş sürecidir.

Sahte Duygular: Gerçekte hissedilmeyen duyguların sanki gerçekten yaşanıyor gibi dışa vurulması anlamına gelmektedir

İyimser Duygular: Yeniden değerlendirme, yeniden odaklanma ve fizyolojik düzenleme gibi stratejilerle, arzu edilen duygusal durumları aktif olarak oluşturma veya sürdürme çabası olarak tanımlanır.

Gerçek Duygular: Çalışanların iş esnasında gerçekten hissettikleri gibi davranışlarda bulunmasıdır.

İşten Ayrılma Niyeti: Çalışanın örgütten ayrılmayı planlamasını ifade eder.

Kuşak: Aynı dönemde yaşayan ve yaşadıkları çağın özelliğini taşıyan bireylerdir

Sanal Örgüt: Farklı mekanlardan haberleşme teknolojisi ile birbirine bağlanan uyumlu hale gelen tek bir işletme varmış gibi çalışan bir örgüt olarak tanımlanmaktadır.



2 DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ile İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: SANAL ÖRGÜTLERDE BİR ARAŞTIRMA

2.1 Duygusal Emek Kavramı ve Tanımı

Gelişim ve değişimin çok hızlı yaşandığı içinde bulunduğumuz bilgi çağında hizmet sektöründe yaşanan rekabet nedeniyle hizmet sunumunda çalışan ile müşterilerin etkileşimi son derece önemli hale gelmektedir. Müşterilere verilen hizmetin kalitesi daha çok hizmeti sunan çalışan davranışları ile ilişkilendirilmektedir. Duygusal emek, çalışanların iş esnasında duygularını aktif olarak kullanmalarını, bazen bastırmalarını bazen de ortaya çıkarmalarını gerektiren bir iş sürecidir. Bu durum, işletmelerin daha düzenli ve verimli çalışmasına yardımcı olur (Hsieh ve Guy, 2008). Çalışanlar, hem müşterilerle hem de diğer çalışanlarla olan ilişkilerini daha iyi yönetmek için duygusal becerilerini kullanırlar. Bu sayede farklı bakış açılarına sahip olabilir ve şirketin genel hedeflerine daha kolay uyum sağlayabilirler. Bu doğrultuda bu bölümde iş yaşamında önemli hale gelen duygusal emek, kavram ve boyutlar açısından incelenerek olumlu olumsuz sonuçlar ortaya konulacaktır. Ayrıca sanal örgütlerde duygusal emek davranışlarına değinilerek kuşaklar açısından da değerlendirmesi yapılacaktır.

Duygusal emek kavramı araştırmacılar ve bilim insanları tarafından farklı boyutlarda ve farklı isimlerle tanımlanmıştır. Duygusal emek genel anlamda literatürde çalışma ortamında duyguların düzenlenmesi, yani duygu düzenleme süreci ya da yüksek düzeyde duygu düzenleme gerektiren görevlerde uygun düşünceye uygun duygu gösteriminin başarılı bir performansı olarak ifade edilmektedir (Beal/Trougakos /Weiss/Green; 2006). İlk olarak Hochschild (1979; 1983) tarafından gündeme getirilen duygusal emek kavramı, insan duygularının örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi ve ticarileştirilmesi olarak tanımlanır. Hochschild (1983), çalışanların duygusal emek sürecinde standartlaşmış ve işlenmiş duygusal tepkiler geliştirdiğini savunurken, Ashforth ve Humphrey (1993) bu kavrama "gösterim kuralları"nı ekleyerek daha kapsamlı bir çerçeve sunmuşlardır. Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emeği, sergilenen duyguların sıklığı, bu sergilemede kullanılan kurallar, duygusal çeşitlilik ve yaşanan çelişkiler gibi farklı boyutlarda inceleyerek daha detaylı bir analiz yapmışlardır. Grandey (2000), duygusal emek çalışmalarında, farklı teorik çerçevelerin sentezlenmesiyle daha bütüncül

bir model ortaya atmıştır. Duygusal emek ile ilgili literatürde pek çok tanım bulunmaktadır.

Çalışma hayatında, duygusal emek, çalışanların işverenlerin belirlediği duygusal beklentilere uygun davranabilmek için gösterdikleri çabayı ifade eder (Brotheridge ve Lee, 2003). Başka bir tanımda duygusal emek örgütlerin hedeflerine ulaşırken çalışanların duygularını belirleyebilmesi olarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda duygusal emek, çalışanların iş süreçlerinde kendi içsel duygularını baskılayarak, örgütün belirlediği duygusal çerçeveye uyum sağlama çabası olarak tanımlanabilir (Mavi, 2015). Diğer bir tanımda duygusal emek, hizmet standartları ya da davranış kuralları gereği çalışanların pozitif bir ifade sergilemesi ve negatif duygularını gizlemesi olarak anlatılmaktadır (Choi, Mohammad ve Kim, 2019). Hizmet endüstrisinde ise duygusal emek, örgütsel davranış kurallarına uygun şekilde müşterilerle iletişime geçmek için hislerin ve ifadelerin ayarlanması olarak açıklanmaktadır. Duygusal emek, iş yerlerindeki sosyal etkileşimlerde çalışanların hislerini, örgütün belirlediği duygusal kurallara uygun hale getirme çabasıdır. Bu durum, gerçek duyguların abartılması, gizlenmesi veya farklı şekilde gösterilmesi gibi çeşitli yöntemleri içerebilir. Örneğin, bir ön büro görevlisi olumsuz duygular yaşasa bile, müşterilere karşı her zaman gülümsemek zorunda kalabilir (Luo vd., 2019). Böylelikle çalışanların negatif duygularını saklaması ve örgütün istediği davranışları göstermesi müşteri memnuniyetini arttırması ve örgüte katkı sağlaması açısından olumlu olacaktır. Ancak çalışanlar hissetmediği duyguları gösterdiği için, kendine yabancılaşacak bu da onların üzerinde stres yaratacaktır. Bu nedenle duygusal emek, çalışanların ruh sağlığını olumsuz etkileyebilecek önemli bir stres kaynağı olarak değerlendirilebilir.

Genel olarak duygusal emek, örgütlerde çalışanlar tarafından gösterilmesi beklenen duygusal davranış kurallarına uyarak duyguların yönetilmesi ve düzenlenmesi anlamında kullanılmaktadır. Duygusal davranış kuralları, çalışanlardan beklenen duygusal tepkileri belirleyen, bir nevi 'duygusal kılavuz' görevi gören standartlardır. Bu kurallar, hem olumlu hem de olumsuz duyguların iş ortamında nasıl ifade edilmesi gerektiğini tanımlar. Örgütler genellikle çalışanlardan olumlu duygular sergilemelerini bekler (Allen vd.,2010). Duygusal emek, çalışanların mesleki rollerinin bir parçası olarak, büyük oranda işyerinin amaçlarına hizmet etmek üzere ortaya konan bir çabadır (Pisaniello, Winwfield ve Delfabbro, 2012). Çalışanların, farklı durumlarda uygun duygusal tepkiler

vermesi, ortak bir beklentidir. Bu beklenti, duygusal davranış kurallarının ortaya çıkmasına yol açar. Bu kurallar sayesinde örgütlerde duygusal tepkilerin ne zaman, nasıl ve ne kadar yoğunlukta sergilenmesi gerektiği belirlenir. Böylece, çalışanların duygusal tepkileri, örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirilir (Hochschild, 1979, 1983; Ishii ve Markman, 2016, Kim; 2008; Mann, 2007).

Duygusal emek kavramını daha iyi anlayabilmek için duygusal emek boyutlarından bahsetmek yerinde olacaktır. Literatürde duygusal emeğin boyutlarında farklılıklar bulunmaktadır. Bu çalışmada duygusal emek 3 boyutu ile ele alınmaktadır.

2.2 Duygusal Emek Kavramının Boyutları

Yapılan çalışmalarda yazarlar duygusal emek boyutları farklı kavramlarla ifade ederek incelemişlerdir.

Duygusal emek kavramı, farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda incelenmiştir. Hochschild (1983), bu kavramı yüzeysel ve derin davranış olmak üzere iki temel boyutta ele alırken; Morris ve Feldman (1996), duyguların sıklığı, gösterim kurallarına uyma, yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki gibi dört boyutta incelemişlerdir. Grandey (2000), Hochschild (1983) gibi yüzeysel ve derin rol yapma şeklinde iki boyutta incelerken; Ashforth ve Humphrey (1993) ise yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve samimi duygu olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Pala ve Sürgevil (2016) ise; Türkiye de hizmet sektöründe duygusal emek ölçeği geliştirmiştir. Bu araştırma sonucunda duygusal emek ölçeği; yüzeysel, samimi ve derin davranış olarak 3 boyutlu olarak ele alınmıştır.

Duygusal emeğin üç boyutunun da farklı içsel durumları yansıttığına dikkat çekmek gerekir (Brotheridge ve Lee, 2003). Duygusal emek, yüzeysel, derin ve samimi olmak üzere üç farklı boyutta incelenir. Çalışanlar, iş durumlarına göre bu boyutlardan sadece birini, ikisini veya hepsini birden kullanabilirler. Hatta bazı durumlarda hiçbiri kullanılmayabilir. Bu durum, duygusal emeğin her bir boyutunun diğerlerinden bağımsız olduğunu göstermektedir (Cossette ve Hess, 2015, Kılıç ve Baş, 2015).

Çalışanların iş hayatında sergileyecekleri duygusal emeğin kapsamı, örgütsel ve mesleki beklentiler, çalışan-müşteri etkileşimi ve bireysel özelliklerin bir araya gelmesiyle şekillenmektedir (Truta, 2012).

Genel olarak literatürde duygusal emek kavramının farklı boyutları bulunmasına rağmen sıklıkla kullanılan yaklaşımın yüzeysel, derin ve doğal (samimi) davranışlar (Diefendorff vd. 2005) olarak incelenmesi nedeniyle, bu çalışmada duygusal emek kavramı üç boyutlu yaklaşım kapsamında ele alınacaktır. Ancak literatüre katkı olması amacıyla bu çalışmada ölçeğini kullandığımız çalışmadan yola çıkarak duygusal emek boyutlarını sahte duygular (pretending emotions), gerçek duygular (consistent emotions) ve iyimser duygular (optimist emotions) kavramları ile birlikte 3 boyutlu olarak ele alıp incelenecektir.

2.2.1 Sahte duygular (Yüzeysel davranış)

İlk boyut olan sahte duygular Hochschild (1983) ın ölçeğindeki yüzeysel davranış boyutuna karşılık gelmektedir. Bu duygu gösteriminde mimikler, jestler ve ses tonu gibi sözel ve sözel olmayan iletişim unsurlarının bilinçli bir şekilde düzenlenmesi ve kullanılması, gerçekte hissedilmeyen duyguların sanki gerçekten yaşanıyormuş gibi dışa vurulması anlamına gelmektedir. Bu durum, kişilerin iletişimde amaçlarına ulaşmak için farklı stratejiler kullanabileceklerini gösterir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993). Burada anlatılmak istenen çalışanların hiçbir şey hissetmediği değil, sadece çalışanların gösterdiği (yansıttığı) duyguların, hissettiklerinden farklılaşmakta olduğudur (Chu ve Murrmann, 2006; Ashforth ve Humphrey, 1993). Burada sahte duygu içinde olan çalışanlar dikkatli olmak zorundadır. Aksi takdirde onların müşterilere karşı samimi davranmadıkları anlaşılabilecektir, bu da bazı negatif sonuçlar doğurabilir (Güngör,2009)

Çalışanların duygusal olarak kendilerini farklı göstermeye çalıştıkları işlerde yapılan araştırmalar, bu durumun çalışanları duygusal bir çelişkiye sürüklediğini ortaya koymuştur. Bu durum, çalışanlarda stres, işten ayrılma isteği ve tükenmişlik gibi olumsuz etkiler yaratırken, iş tatminlerini de önemli ölçüde azaltmaktadır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013).

Sahte duygular, çalışanların duygularını değiştirmesi ve kontrol etmesini içerdiği için çalışanların olumsuz duygularını gizleyerek, iş ortamında pozitif bir imaj yaratmak amacıyla yapay bir gülümseme ve olumlu davranışlar sergilemelerine olanak tanır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Chu, Baker ve Murrmann, 2012).

Örgütler, çalışanlarına müşteriyle etkileşimde bulunurlarken dostluk, şefkat ve sıcaklık gibi pozitif duyguları gösterme konusunda eğitim vermekte veya baskı uygulamaktadırlar. Çalışanların, müşteriyle yaşadıkları anlaşmazlıklar, hayal kırıklıkları

gibi durumlarda bile bu pozitif imajı korumaları beklenmektedir. Öte yandan, çalışanların kendi içlerinde hissettikleri öfke, kızgınlık veya kayıtsızlık gibi negatif duyguların müşteriye yansımaması istenmektedir (Lee ve Ok, 2014). Dolayısıyla sahte duygular içindeki çalışanlar örgütün istediği şekilde davranarak samimi ve güler yüzlü şefkatli bir şekilde davranmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da çalışanlarda duygusal uyumsuzluk yaratmaktadır. Sonuç olarak çalışanların duygusal tükenmelerine ve iş yerinde mutsuz olmalarına yol açabilir. Sahte duygular, duygusal uyumsuzluk ile doğrudan bağlantılıdır, hatta onun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu durum, özellikle duygularını yönetmeyi gerektiren işlerde çalışan bireyler için oldukça yaygındır. Bu kişiler, işlerinin doğası gereği, belirli bir ölçüde duygusal bir çelişki yaşamaktadırlar (Lee ve Ok, 2012). Literatürde farklı araştırmalarda yer alan duygusal uyumsuzluk (Kruml ve Geddes, 2000; Chu ve Murrmann, 2006) sahte duygu ile gerçek duygu arasındaki farkı ifade etmektedir.

2.2.2 Gerçek duygular (Samimi davranış)

İkinci boyut olan gerçek duygular, Hochschild (1983)'ın yüzeysel ve derin davranış boyutuna Ashforth ve Humphrey, (1993) tarafından literatüre kazandırılan samimi davranışlara karşılık gelmektedir. Söz konusu yazarlar çalışanların iş esnasında gerçekten hissedebilecekleri davranışlar olabileceğini değerlendirerek, gerçek duygular çalışanların hizmet sunumunda duygularında düzenleme yapmadan kendisinden beklenen duyguyu doğal olarak hissetmesi olarak tanımlanmaktadır.

Ashforth ve Humphrey, çalışanların beklenen davranışları kendiliğinden sergileme potansiyelleri olduğunu savunmaktadır (Grandey, 2000). Burada çalışanlar gerçek duygularını gösterdikleri için daha az duygusal emek davranışları göstermektedirler. Çalışanların hissettiği gibi davranışlar göstermesi, duygularını daha az yönetmelerine ve müşteri ilişkilerinde de daha başarılı olmalarına işaret etmektedir.

Cote ve Morgan (2002), duygu düzenleme yöntemi olarak bilinen memnuniyet verici duyguların abartılarak istenmeyen duyguların bastırılmasının çalışanların iş tatminini artırdığını ileri sürmektedir. Bu yapılan çalışmalardan çalışanlar gerçek duygular gösterdiklerinde pozitif duygu ve davranışları açığa çıkardığından çalışanların işten ayrılma niyeti gibi olumsuz bir durumu azalttığı anlaşılmaktadır.

Diefendorff vd. (2005) tarafından yapılan araştırmada, iş yerinde çalışanların deneyimledikleri duyguları doğrudan ifade etmelerinin oldukça yaygın olduğu sonucuna

varılmıştır. Bu durum, genellikle duygusal emek kavramıyla birlikte anılan ve çalışanların duygusal sağlığını olumsuz etkileyen “duygusal çelişki” ve “tükenmişlik” gibi kavramlarla karıştırılmamalıdır.

Çalışanlar, çalışma hayatlarında her zaman sahte davranmak veya gerçek duygularını değiştirmek istemeyebilirler. Bu yüzden çalışanın doğal duygularını göstermesi pasif rol yapma olarak da ifade edilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000). Çalışanlar, bu durumda gerçek duygularını herhangi bir dış etki olmaksızın sergilemektedir. Bu durum, örgütün çıkarlarına hizmet etmekten ziyade, çalışanların iç dünyalarının bir dışavurumu olarak değerlendirilebilir (Bıyık ve Aydoğan, 2014).

Gerçek duygular bazı araştırmacılar tarafından duygusal emeğin boyutları arasında yer alırken bazı araştırmalarda yer almamıştır. Bu durum duygusal emeğin doğal ya da kendiliğinden sergilenen duygular olmadığından ileri gelmektedir. Mann (1999) duygusal emeği, gerçek duyguların yerine suni duygusal tepkilerin sergilenmesi olarak tanımlar. Wong ve Wang (2009) bu durumun, bireyin duygusal deneyimleriyle çelişen davranışlara yol açtığını belirtir.

Çalışanların içten duygularını sergilemesiyle ilgili olan gerçek duygu boyutunun, duygusal emekten kaynaklanan olumsuz sonuçlar (örneğin, duygusal çelişki, tükenmişlik) yaratma endişesi, bu boyutun diğer iki boyuta göre daha az incelenmesine yol açmıştır. Duygusal emek araştırmalarında sıklıkla vurgulandığı üzere, örgütler çalışanlardan duygusal gösterimlerde bulunmalarını istese de, bu gösterimlerin gerçek duygusal deneyimlerle ne derece örtüştüğü önemli bir soru işaretidir. Bu araştırmalar aynı zamanda örgütlerin belirlediği duygusal beklentilere odaklanarak, çalışanların kişisel duygularını göz ardı etme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Pala ve Sürgevil, 2016).

2.2.3 İyimser duygular (Derin davranış)

Çalışanların fiziksel görünüşleri kadar davranışlarını da örgütlerin istedikleri gibi değiştirmeleri gerekmektedir (Eroğlu, 2014). Bu çalışmadaki iyimser duygular boyutu Hochschild (1983) ın derin davranışlar boyutunu karşılamaktadır. Burada duyguların doğal akışı engellenir ve belirli bir çerçeveye oturtulmaya çalışılır. Hochschild’a göre iyimser duyguda birey duygularını iki yöntemle yönetir: Birincisi, duygularını kasıtlı olarak artırmak veya azaltmak; ikincisi ise, zihinsel imgelerle duygusal bir deneyim yaratmaktır (Köse vd., 2011)

Allen vd, (2014) iyimserliği, yeniden değerlendirme, yeniden odaklanma ve fizyolojik düzenleme gibi stratejilerle, arzu edilen duygusal durumları aktif olarak oluşturma veya sürdürme çabası olarak tanımlar. Diğer bir anlatımla ifade etmek gerekirse, iyimser duygulara sahip çalışanlar, müşterilerini içtenlikle anlamak adına çaba gösterirler. Müşterilerin duygularını kendi duygularıymış gibi benimseyerek empati kurarlar. Bu empatiyi hissedilen duyguların kendiliğinden ortaya çıktığı izlenimi vererek daha samimi bir hale getirirler.

İyimser duygulara sahip çalışanların his veya duygusal tepkileri doğal olarak ortaya çıkar. Çalışanlar gerçek duygularını iş ortamındaki beklentilere göre şekillendirir (Grandey,2003). Başka bir deyişle, göstermiş olduğu duyguyu bizzat yaşamaya çalışmaktadırlar. Çalışanın iyimserliği, hissettiği duyguların gerçekliğinden kaynaklanmaktadır. Grandey (2003) derin davranışın gün boyunca sergilenebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca bireyin öncelikle iyimser duygularda bulunduğunu ve başarısız olması durumunda sahte duygular gösterdiğini ileri sürmektedir. Sahte duygular ile iyimser duygular arasındaki temel fark çalışanların müşterileri ile iletişimde ifade ettikleri duyguların ne kadar gerçek olduğu ile ilgili olduğu öne sürülmektedir (Mishra, Bhatnagar, D'Cruz ve Noronha, 2012).

Çalışanların, stresli sosyal etkileşimlerde bile pozitif ifadeler kullanmaları, iyimserlik düzeylerinin yüksek olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Buckner ve Mahoney, 2012). İyimser duygular, içsel duygulara yönelmeyi gerektirmekte (Arshadi ve Danesh, 2013), duygusal durumların oluşumu, istenen duygusal hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanabilecek stratejiler üzerine bir inceleme sunmaktadır (Hochschild, 1983, 2003). Böylece müşteriler, duygusal ihtiyaçları olan bireyler olarak görülmekte ve buna uygun şekilde değerlendirilmektedir. Çalışanlar da duygusal zekalarını kullanarak, hem kendi duygusal dengesini koruyabilmekte hem de müşteri ilişkilerini daha verimli hale getirebilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Chu vd., 2012). Yani kısacası iyimser duygular içindeki çalışanların, iyi niyetli olarak rol yaptıklarını söyleyebiliriz. Çalışanlar olumlu bir ifadeyi kendilerinde yaratmak için sıkıcı bir iş yaptıkları esnada iyi bir şey düşünerek kendilerini şaşırtmaktadırlar. Bir kişi, bir olayın nasıl değerlendirilmesi gerektiği konusunda kendi kararını verebilir. Kaybolan bir kitabın sonucu olarak patronun sert davranması beklenirken, bunun yerine daha anlayışlı

bir tutum sergilemek bu duruma bir örnektir. Bu, kişinin değerlendirme becerisini kullanarak farklı bir davranış sergilediğini gösterir (Matteson ve Miller, 2012).

Sonuç olarak duygusal emek boyutları olan sahte, iyimser ve gerçek duygular farklı duygusal durumları ifade etmektedir. Hissedilemeyen duyguları göstermeye çalışmak için sahte duygular, gösterilen duyguları gerçekten hissetmeye çalışmak için iyimser duygular, zaten hissedilen duyguları göstermeye çalışmak için ise gerçek duyguların ifade edildiği literatürde yer almaktadır.

2.3 Duygusal Emegin Öncülleri

Duygusal emek öncülleri, duygusal emeği etkileyen faktörler olarak iki ana başlık altında incelenebilir: Bireysel faktörler ve örgütsel faktörler.

2.3.1 Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler

Duygusal emek, cinsiyet, duygulanım, yaş, çalışma yılı, empati, kişilik özellikleri ve duygusal zeka gibi bireysel değişkenlerden etkilenmektedir.

2.3.1.1 Cinsiyet

Hochschild (1983), kadınların erkeklere nazaran daha çok duyguya yöneldiklerini belirtmiştir. Yapılan araştırmalar, kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde duygusal emek sergilediklerini göstermektedir. Hochschild (1983)'e göre, kadınlar empati kurma ve olumlu duygusal tepkiler verme konusunda erkeklerden daha başarılıdırlar. Grandey (2000) 'ın araştırmasına göre, kadınların duygularını iş yaşamında yönetmeleri performanslarını olumlu etkileyebilirken, gerçek duygularını sürekli bastırmaları ise stres düzeylerini artırabilir. İlginç bir şekilde, bazı çalışmalar erkeklerin de kadınlar kadar, hatta bazen daha fazla duygusal emek harcadıklarını göstermektedir.

2.3.1.2 Duygulanım

Morris ve Feldman (1996) belirttikleri üzere, duygulanım; pozitif ve negatif olmak üzere iki farklı boyutta incelenebilir. Bireyin duygulanımı, duygusal uyumsuzluğu üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Örneğin, genel olarak olumlu duyguları olan bir kişinin, olumsuz duygularını ifade etmesi durumunda duygusal uyumsuzluk yaşama olasılığı daha yüksektir. Benzer şekilde, genellikle olumsuz duyguları olan bir kişinin, olumlu duygular taklidi yapması da duygusal uyumsuzluğa yol açabilir. Bu sahte duygular ve

duygulanım için bireyin hissettikleri ile dışa yansıttığı duygular arasındaki ilişkiyi anlamak bireyin psikolojik durumu ve performansı üzerinde önemli etkiye sahiptir.

2.3.1.3 Yaş

Bireyler yaşlandıkça, toplum tarafından istenen duygusal tepkileri daha kolay ifade etme yeteneği kazanmaktadır. Bu durum, duygusal emeğin daha sık ve daha yoğun bir şekilde sergilenmesine yol açmaktadır (Hoschild, 1983). Bireyler yaş ilerledikçe duygusal deneyim kazandıkça duygularını daha rahat kontrol edebilmektedirler. Duygusal emek kapasiteleri artar ve daha kaliteli ve stratejik davranış sergilenebilir (Kruml ve Geddes, 2000).

2.3.1.4 Çalışma yılı

Bazı araştırmalar, yeni başlayan çalışanların, deneyimli meslektaşlarına kıyasla etkileşimlerde daha yoğun duygusal emek harcadığını ortaya koymuştur. Ancak, iş deneyiminin artmasıyla birlikte duygusal emek düzeyinin de yükseldiği yönünde bulgular da mevcuttur. Bu durumun, farklı meslekler ve hiyerarşik düzeylerdeki çalışanlar arasında değişiklik gösterebileceği düşünülmektedir ((Kruml ve Geddes, 2000).

2.3.1.5 Empati

Hochschild (1983), duygusal emeğin yoğun olduğu işlerde empatinin vazgeçilmez bir bileşen olduğunu vurgulamaktadır. Empati, başkasının duygusal durumunu kavrama, bu durumu paylaşma ve bu duruma neden olan motivasyonları içselleştirme süreci olarak tanımlanabilir (Chu, Baker ve Murrmann, 2012). Doğal bir duygusal bağ kurma biçimidir. Empatinin oluşması için bireyin, diğer kişinin duygusal durumunu ve bulunduğu koşulları gözlemlemesi gerekmektedir. Empatik eğilimde olan bireyler, kendi duygularıyla tutarlı davranışlar sergileyerek duygusal uyumsuzlukları en aza indirirler. Bu nedenle, bu bireylerin genellikle daha olumlu duygusal durumlar içinde oldukları düşünülmektedir. Empati, sadece diğerinin duygularını bilmek değil, aynı zamanda bu duyguları anlamak ve yaşamak anlamına geldiğinden, empatik eğilimde olan bireylerin sahte duygulara başvurmadan, içten gelen duygularını ifade etmeleri daha olasıdır.

2.3.1.6 Duygusal zeka

Duygusal zeka, kişinin duygusal dünyasını ve başkalarının duygusal dünyasını anlama, yönetme ve bu bilgileri etkili bir şekilde kullanma becerisidir. Bu beceri, bireylere daha iyi ilişkiler kurma, daha yüksek bir yaşam kalitesi elde etme ve iş yaşamında daha başarılı olma imkanı sunar. Duygusal zekası yüksek olan kişiler, genellikle daha empatik, daha sabırlı ve daha uyumlu bireylerdir.

2.3.2 Duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler

Duygusal emek konusunu inceleyen araştırmacılar duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörleri üç bağlamda incelemişlerdir. Bunlar duygu gösterim kuralları, iş özerkliği, yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteğinden oluşmaktadır. Bu faktörler aşağıda detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

2.3.2.1 Duygu gösterim kuralları

Müşteri etkileşiminin ön planda olduğu tüm mesleklerde, duygusal gösterim kuralları aracılığıyla müşteri ilişkilerine standart bir yapı kazandırılmaktadır. Bu kurallar, organizasyonların hizmet kalitesini belirli bir seviyede tutmak için önem verdiği, önceden tahmin edilebilir ve tutarlı bir müşteri deneyimi sunmayı amaçlamaktadır. Duygusal gösterim kuralları, çalışanların yüz ifadeleri ve davranışlarını yönetmelerine yardımcı olan, duyguları yoğunlaştırma, azaltma, etkisiz hale getirme veya gizleme gibi çeşitli kontrol tekniklerini içermektedir

2.3.2.2 İş özerkliği

İş özerkliği, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda belirli bir kontrol ve etki alanı tanıyan bir kavramdır. Bu, iş sorumluluklarını yerine getirirken çalışanlara takdir yetkisi verilmesi, kendi fikirlerini ve vizyonlarını hayata geçirebilmek için bağımsız hareket edebilmeleri ve örgütsel sınırlamalar olmadan rahatça çalışabilmeleri anlamına gelir. Özerk çalışanlar, daha iyi performans göstermek için inisiyatif almayı ve karar alma süreçlerine dahil olmayı tercih ederler. Bu da onların proaktif davranışlar sergilemelerini sağlar. Çalışanlara karar verme özgürlüğü verildiğinde, duygusal emek gibi stratejilerin uygulanması daha kolay hale gelir.

2.3.2.3 Yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği

Yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği olumlu bir çalışma ortamında önemli bir unsurdur. Bu olumlu atmosfer çalışanların hizmet sunumunda daha az duygusal emek davranışları göstermelerine sebep olur (Grandey, 2000). Aynı zamanda kişilerarası olumlu ilişkiler çalışanlardan beklenen duyguyu gerçekten çalışanlara hissettirir. Çalışanların yöneticilerden destek görmeleri ise çalışanların yaşadıkları stresi azaltır. Yapılan araştırmalarla yönetici desteğinin pek çok olumlu çıktısının olduğu saptanmıştır. Yönetici desteği ile sahte duygular gösteren çalışanların tükenmişliğinin artırıcı etkisini azaltırken gerçek duyguların çalışanlardaki tükenmişliği azaltıcı etkisinin daha fazla arttığı saptanmıştır. Bununla birlikte yönetici desteği ile iyimser duygulardaki çalışanların iş doyumunu üzerine olumlu etkisinin olduğu gözlemlenmektedir. Çalışma arkadaşlarının desteği ile de çalışanlar gerçek duygularını paylaşarak mesleki rol gereksinimlerini ihmal etmedikleri anlaşılmaktadır.

Hizmet sektöründe, özellikle satış ve pazarlama gibi alanlarda çalışanlar, müşterilere karşı güler yüzlü ve samimi bir yaklaşım sergilemek zorundadır. Bu durum, iş yaparken pozitif duyguların önemini ortaya koymaktadır. Pozitif duygulara sahip olan çalışanlar, genellikle yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından daha fazla desteklenir, olumlu değerlendirmeler alır ve hatta daha yüksek ücretler kazanma imkanı bulabilir (Staw, vd., 1994). Araştırmalar gösteriyor ki, çalışanların iş arkadaşlarından aldıkları destek, onların örgüte olan güvenlerini artırır. Bu da işten ayrılma olasılığını önemli ölçüde düşürür (Cropanzano, vd., 1997). Çalışmalar, pozitif duygulara sahip çalışanların duygusal tükenme ve samimiyetsizlik duygularını daha az yaşadığını göstermektedir (Erickson ve Ritter, 2001). Ayrıca, duygusal emeğin olumsuz etkilerini azaltmada sosyal desteğin rolü de göz ardı edilemez. Araştırmalar, daha yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanların daha düşük düzeyde duygusal tükenme ve tükenmişlik yaşadığını göstermiştir (Bukhari vd., 2020; Yan vd., 2020). Sosyal destek, duygusal emekle ilişkili stres faktörlerine karşı bir tampon görevi görerek daha iyi ruh sağlığı sonuçları ve iş tatmini sağlar (Wu ve ark., 2020; Hyun ve ark., 2020).

Destekleyici bir çalışma ortamının teşvik edilmesi, duygusal emek sarf eden çalışanların dayanıklılığını artırmak için gerekli olabilir. Sonuç olarak, duygusal emeğin hem bireysel hem de örgütsel sonuçları önemli ölçüde destekleyen çok yönlü bir yapı olduğu söylenebilir. İş performansını ve müşteri memnuniyetini artırabilirken, çalışanlar

üzerinde yarattığı duygusal tahribat ciddi ruh sağlığı sorunlarına, tükenmişliğe ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olabilir. Örgütler duygusal emeğin karmaşıklığının farkına varmalı ve çalışanlarını desteklemek için eğitim programları, sosyal destek sistemleri ve duygusal uyumsuzluğu azaltmayı amaçlayan girişimler de dahil olmak üzere stratejiler uygulamalıdır. Bunu yaparak, hem çalışanlara hem de bir bütün olarak örgüte fayda sağlayan daha sağlıklı bir çalışma ortamını teşvik edebilirler.

2.4 Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

Duygusal emek davranış düzeyleri ve sonuçları üzerine yapılan çalışmalar, bu durumun sadece olumsuz etkileriyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda olumlu sonuçlar da doğurabileceğini ortaya koymaktadır (Ashforth, Humphrey, 1993; Rafaeli ve Sutton, 1987). Direk duygular ve duyguların yönetilmesi ile ilgili olan nicel araştırmalarda duygusal emeğin birey üzerindeki psikolojik sonuçlarına vurgu yapılmaktadır. Bu sonuçlar olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Duygusal emeğin duygu düzenleme aracı olarak görülen iyimser ve sahte duyguların duygusal emeğin sonuçlarındaki temel belirleyiciler olarak literatürde geniş kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Genelde olumsuz sonuç olarak sahte duyguların daha çok ön plana çıkmakta olduğu görülmektedir.

2.4.1 Duygusal emek davranışının olumlu sonuçları

Duygusal emek sürecinde iş için gösterilmesi gereken duyguların bazı durumlarda çalışanlar için olumlu etkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların maddi kazanımları bunların en önemlilerinden bir tanesidir. Bunun yanı sıra duygusal emek toplumsal beklentileri karşılaması açısından karşılıklı etkileşimleri öngörürken ortaya çıkabilecek kişilerarası rahatsız edici durumları ortadan kaldıracıdır. Çalışanların örgütlerin belirlediği gösterim kurallarına uyum sağlamaları bir takım olumsuz davranışlar ve durumların önüne geçmekte böylece çalışanların bedensel ve ruhsal sağlıkları korunabilmektedir (Delen,2017)

Duygusal emeğin olumlu sonuçları belirli durum ve koşullar altında gerçekleşebilmektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini geliştirebildikleri ve duygu yönetimini yapabildikleri ölçüde söz konusu olabilmektedir. Mesleki rollerinin ve kimliklerin önemli bir bileşeni olan duygusal emek ile istenilen sonuçlar elde edildiğinde çalışanların iş tatminleri artmaktadır (Delen,2017).

Yapılan bir araştırmada çalışanların duygusal çaba harcayarak iyimser duygular gösterdiklerinde iş tatminlerinin arttığı ve duygusal tükenmenin daha da az seviyede olduğu gözlenmektedir.

Grandey (2000)'e göre, çalışanların iyimser duyguları hem hizmet kalitesini yükseltir hem de hizmet sunulan kişilerle daha olumlu bir etkileşim ortamı oluşturur. Ayrıca Grandey iyimser duyguların, sahte duygulara göre daha fazla çaba gerektirmesine rağmen, iyimser duygular sergileyen çalışanların ifadelerinin, hizmet alanları tarafından daha gerçekçi bulunduğunu ortaya koymuştur.

Gerçek duyguların gösterilmesinde sahte duygular ve iyimser duygulara göre daha az çabanın olduğu öne sürülmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeğin etkileşimi düzenleyerek kişilerarası sorunların olmadığını ve böylece görev etkinliğinin de olumlu etkilendiğini ne sürmektedir. Aynı zamanda duygusal emeğin çalışanlarda öz yeterliliği arttırarak görev etkinliğine olumlu katkıda bulunduğunu ve kurumun olumlu imajının sunmanın ve duyguların etkin bir şekilde yönetilmesinin hizmet sektörlerinde çalışanların performansını önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Böylece alışanlar ve hizmet alanlarda gerçek ve iyimser duyguların olumlu etkileri görüldüğü anlaşılmaktadır. Ancak başka bir araştırmada daha az duygusal uyumsuzluk yaşayan gerçek duygularını gösteren çalışanların genellikle özel hayattaki benlikleri ile iş hayatındaki benliklerini birleştirmekte oldukları ne sürülmektedir. Bunun sonucunda gerçek duygularını gösteren çalışanlar müşterilerle olumlu etkileşimde bulundukları sürece herhangi bir sorun yaşamazken bir olumsuzluk durumunda kendilerini bu durumdan soyutlayamadıklarını ve daha çok duygusal tepkiler verdiklerini ileri sürmektedirler. Sahte duygular gösteren daha çok uyumsuzluk yaşayan çalışanların işyerinde yaşanan olumsuz durum söz konusu olduğunda daha çok kendine mesafe koyduğu için yaşanan olumsuzluklardan daha az etkilenererek kendi dengelerini daha fazla koruyabilmektedir. Duygusal emeğin olumlu sonuçları olumsuz sonuçlara göre daha nadir görülmektedir (Delen,2017).

2.4.2 Duygusal emek davranışının olumsuz sonuçları

Hochschild (1983)'a göre, hizmet sektöründe çalışan bireyler, iş gereği göstermeleri beklenen duygular ile kendi içsel deneyimleri arasında bir tutarsızlık yaşamaktadır. Bu durum, çalışanlarda duygusal bir çelişki yaratarak, kendilerini samimiyetsiz hissetmelerine neden olmaktadır. Grandey (2000) bu durumu çalışanların sahte

hissetmekten hoşlanmamaları ve gerçek duygularını bastırdığı için duygusal uyumsuzluğa neden olup strese yol açabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca sahte duygular ile çalışan performansının da düşeceğini belirtmektedir. Ashford ve Humprey (1993) duygusal emeğin hizmet beklentilerini artırırken çalışanlarda duygusal uyumsuzluk ve kendine yabancılaşmayı arttırdığını açıklamaktadır.

Bazı araştırmacılara göre işten ayrılma kararlarının duygusal emeğin sonucu olabileceğidir (Grandey, 2000; Cote ve Morgan, 2002; Öz, 2007; Chau, vd., 2009). Çeşitli araştırmalar, işten ayrılma davranışının genellikle işten ayrılma niyetiyle başladığını göstermektedir (Knudsen, vd., 2006; Tekleab, vd., 2005; Saks, 1994; Tett ve Meyer, 1993; Stumpf ve Hartman, 1984). Bir çalışanın işten ayrılma kararı, hem kişisel hem de kurumsal düzeyde çeşitli sorunlara yol açabilecek önemli bir durumdur. İşten ayrılma niyeti taşıyan bir çalışan, genellikle düşük bir performans sergiler. Çalışanın performansı, örgüt için bir yatırımdır. Bu nedenle, ayrılmayı düşünen bir çalışanın bu yatırımı sürdürmesi beklenmez. İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmalar (Slattery ve Selvarajan, 2003; Kohve Goh, 1995; Tett ve Meyer, 1993; Jones ve Harter, 2005; Geurts, vd., 1999; Cole ve Bruch, 2006) iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe bağlanma, adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme gibi kavramların işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir. Bu sonuçlar, işten ayrılmayı düşünen çalışanların bu kavramlarla ilgili olumsuz algılara sahip olabileceğini düşündürmektedir.

Duygusal emek üzerine yapılan çalışmaların odak noktası, bu kavramın bireyler ve örgütler üzerindeki etkilerini deşifre etmektir. Çalışmaların genel bulgusu, duygusal emeğin örgütsel performansı artırırken, bireylerin duygusal tükenmesi riskini de beraberinde getirebileceğidir (Grandey, 2000). Duygusal emek, bireyler üzerindeki etkileri bakımından pek çok araştırmacı tarafından incelenmiş ve stres, duygusal tükenme, tükenmişlik ve iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Pugliesi, 1999; Ashforth, Humprey, 1993; Martinez-Inigo vd., 2007; Morris ve Feldman, 1996; Erickson ve Ritter, 2001). Pugliesi'nin (1999) çalışmasına göre duygusal emek, hem kendi duygularını yönetme hem de başkalarının duygularını yönetme çabası olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, çalışanlarda algılanan stresi artırmakta, iş tatminini azaltmakta ve psikolojik sıkıntıları tetiklemektedir. Erickson ve Ritter (2001) ise özellikle öfke gibi güçlü negatif duyguları bastırmanın, çalışanlarda tükenmişlik hissini arttırdığını belirtmektedir.

Bazı araştırmacılar, duygusal emek kavramının hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarını daha net bir şekilde açıklamak amacıyla "sahte duygular" ve "iyimser duygular" arasında bir ayrım yapmaktadırlar. Literatürde yapılan araştırmalar, sahte duyguların genellikle tükenmişlik (Grandey, 2000; Brotheridge ve Grandey, 2002; Kim, 2008), duygusal tükenme (Chau, vd., 2009; Zammuner ve Gali, 2005; Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003) ve samimiyetsizlik gibi olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışanın gerçek duygularını olumlu yönde değiştirmeye yönelik çabaların, kişisel başarıyı arttırdığı, hizmet kalitesini yükselttiği, işten ayrılma düşüncesini azalttığı ve işe olan bağlılığı güçlendirdiği bilimsel araştırmalarla kanıtlanmıştır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2000; Chau vd., 2009; Öz, 2007). İyimser duyguların sergilenmesi, sahte duygulara göre daha karmaşık bir psikolojik süreçtir. Bu süreç, bireyin içsel durumunu dışa yansıtma çabası gerektirdiğinden daha fazla bilişsel ve duygusal enerji harcanmasını gerektirir. Ancak bu çaba, müşteriler tarafından daha samimi ve gerçekçi olarak algılanır. Bu durum, müşteri memnuniyetini artırır ve sonuç olarak müşteri hizmetleri performansında iyileşmeye yol açar (Grandey, 2000).

Genel olarak araştırmalar, duygusal emeğin çalışanlar için hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir. Olumlu açıdan bakıldığında, etkili duygusal emek iş performansını ve müşteri memnuniyetini arttırabilir; çünkü iyimser duygulara sahip çalışanlar sergilemeleri gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalıştıkları için sahte duyguya sahip çalışanlara göre daha iyi performans gösterme eğilimindedir (Yeh vd., 2020; Kaya ve Yüceler, 2013). Bununla birlikte, duygusal emeğin olumsuz sonuçları derindir. Sıklıkla duygusal emek sarf eden çalışanlar duygusal tükenme, tükenmişlik ve depresyon ve anksiyete gibi çeşitli ruh sağlığı sorunları yaşamaktadırlar (Zhang vd., 2021; Park vd., 2019; Kwon vd., 2021; Yan vd., 2020). Bu ikilik, duygusal emeğin karmaşıklığını vurgulamakta ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelikli bir şekilde anlaşılmasını gerektirmektedir.

2.5 Duygusal Emek ile İlgili Yapılan Literatürdeki Araştırmalar

Duygusal emekle ilgili yapılan çalışmalar hem dünya da hem de Türkiye literatüründe giderek artmaktadır. Özellikle duygusal emeğin belirleyicileri ve sonuçları açısından değerlendiren çalışmalar çok miktarda bulunmaktadır.

Duygusal emek psikoloji, sosyoloji, yönetim, tıp, hemşirelik gibi farklı disiplinlerin ilgi alanı içinde yer almakta ve her disiplin açısından farklı şekilde tanımlanmaktadır. Ancak

son yıllarda duygusal emek kavramı disiplinler ötesi bir nitelik kazanmıştır (Gross;2007, Fineman, 2008). Çok farklı alanlarda duygusal emek konusu işlenmeye başlanmıştır. Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalarda genelde duygusal emeğin iş doyumu, iş yaşam kalitesi, stres, işe yabancılaşma, iş performansı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, psikolojik sermaye ile ilişkileri incelenmektedir.

Köksel (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, sahte duyguların sergilenmesinin çalışanların tükenmişlik seviyelerini yükseltirken, iş yaşamına karşı duydukları memnuniyeti azalttığı belirlenmiştir.

Başbuğ, Ballı ve Oktuğ (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çağrı merkezi çalışanlarının iş yaşamında deneyimledikleri duygusal uyumsuzluğun, iş memnuniyetleri üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kaya ve Özhan (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, turist rehberlerinin işleri gereği farklı duyguları deneyimlemeleri ve bunları yönetme çabaları (duygusal emek) ile işlerinden keyif alamama, bitkinlik ve tükenmişlik gibi duyguları yaşamaları arasındaki bağlantı incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, rehberlerin olumlu ve gerçek duyguları daha sık deneyimlemeleri, duyarsızlaşma yaşama olasılıklarını azaltmaktadır

Biçkes vd. (2014) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada, duygusal emeğin iş tatminine olan etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırmacılar, çalışanların doğal duygularını sergilemeleri ile iş tatminleri arasında psikolojik sermayenin kısmi bir aracı olarak görev yaptığını bulmuşlardır.

Mengenci (2015) yaptığı araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeyleri ile sergiledikleri duygular arasında doğrudan bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışmanın bulguları, iyimser ve gerçek duygularla hizmet veren çalışanların daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu, aksine sahte duygular sergileyen çalışanların ise duygusal tükenme yaşama eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Fettahlıoğlu vd. (2016) da çağrı merkezleri çalışanları üzerine yapılan araştırmada çalışanların duygusal emeklerinin üretkenlik karşıtı davranış üzerinde negatif etkisinin olduğu ve sosyal bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin varlığı bulunmuştur.

Costakis (2018) yaptığı araştırmada, duygusal emeğin iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkisini derinlemesine incelemiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.

Duygusal emek ile yapılan çalışmalar daha çok yüz yüze iletişimin olduğu örgütlerde yapılmış, sanal örgütlerle ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada duygusal emeğin sanal örgütlerdeki yansımalarına değinilecektir. Çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin günümüz literatüründe en çok tartışılan kuşaklararası boyutta analizi ile birlikte değerlendirilmesi yapılacaktır.

2.6 Sanal Örgütlerde Duygusal Emek

Duygusal emek, bireylerin duygularını yönetme becerileriyle yakından ilişkilidir. Bu kavram, insanların duygularını nasıl yaşadıkları, bu duyguların kendilerini ve çevrelerini nasıl etkilediği gibi süreçleri kapsar.

Çalışanların iş yaşamındaki başarıları, büyük ölçüde duygularını yönetme becerilerine bağlıdır. Bu beceri, bireylerin iş performanslarını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür (Hunter ve Smith, 2007; Buckner ve Mahoney, 2012). Çalışanların başarıları, yalnızca işteki performanslarıyla değil, aynı zamanda duygularını yönetmeleri ile de yakından ilişkilidir. Kendilerini ve başkalarını anlama, duygularını yönetme ve etkili iletişim kurma becerileri, hem bireysel başarıyı hem de kurumun genel başarısını artırır. Duygu yönetimi iş sonuçlarını iyileştirirken, aynı zamanda sağlıklı çalışma ilişkileri kurulmasını sağlar ve böylece örgütlerde başarı için kritik bir faktör haline gelir (Guy ve Newman, 2004; Wharton, 2009). Farklı örgütlerde ve mesleklerde yönetilmesi gereken duyguların çeşitlilik gösterdiği ve mesleki kurallarına göre farklılaştığı gözlemlenmesine rağmen, her türlü örgütsel yapıda duygusal yönetimin temel bir unsur olduğu bilinmektedir (Hunter ve Smith, 2007).

Hizmet sektörünün yapısı gereği, duygusal emek en belirgin şekilde bu alanda kendini göstermektedir. Duygusal emeğin hizmet sektörü çalışanını bugüne kadar gizli kalmış yönünü anlamaya ilişkin geçerli bir çerçeve sunduğu belirtilmektedir. Yüz yüze iletişimin sıkça gerçekleştiği alanlarda, işlerin gerektirdiği duygusal emek yükü daha fazladır (Steinberg ve Figart, 1999; Brotheridge ve Grandey, 2002; Shani v.d., 2014). Asfort ve Humphrey'e (1993) göre, hizmet sektöründe çalışanların duygusal emek göstermesinin başlıca nedenleri arasında; örgütleri temsil etme sorumluluğu, müşterilerle sıkı etkileşim, hizmetin dinamik yapısı ve hizmet kalitesinin soyut olması sayılabilir. Bu faktörler, hizmet sektöründe duygusal emeğin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Olumlu müşteri deneyimleri, müşteri memnuniyetini ve hizmet ilişkisinin sürekliliğini sağlayan en önemli faktördür. Bu nedenle, çalışanlarımızın müşteriyle etkileşimlerini yönetmek ve geliştirmek büyük önem taşımaktadır (Duke v.d., 2009). Hizmet sektöründeki rekabetin yoğunluğu, örgütlerin çalışanlarından duygularını belirli kurallar çerçevesinde ifade etmelerini beklemesine neden olmaktadır (Leidner, 1999; Duke v.d., 2009). Humphrey, Pollack ve Hawver (2008)'e göre, hizmet çalışanlarının müşterilere dostça ve samimi bir yaklaşım sergilemeleri, onların işlerine daha fazla emek vermelerini sağlar.

Günümüz endüstri-sonrası toplumlarında gelişen teknoloji ile küresel rekabet ortamında işletmelerin başarıyı yakalayabilmesi için insan kaynağının öneminin arttığı, yetki ve sorumluluğun çalışana verildiği, esnekliğin geliştiği, yeniliklere kolayca adapte olabilen zaman ve mekandan bağımsız işlerini gerçekleştiren bir çalışan profiline ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Özellikle de son dönemde teknolojinin gelişmesi, küreselleşmenin artması ve pandeminin ortaya çıkması ile sosyal yaşamda ve iş hayatında yaşanan değişikliklerle evden çalışma, sanal çalışma alanları gibi kavramlar sıklıkla kullanılmaya ve uygulanmaya başlamış bunun sonucu olarak da sanal örgütler ortaya çıkmıştır.

Sanal örgüt, dünyanın farklı köşelerindeki insanlar arasında, sanki aynı ofiste çalışıyormuş gibi bir iletişim kurarak, iş birliği içinde projeler üreten bir çalışma şeklidir. Bu sayede, herkesin bilgi ve yetenekleri bir araya getirilerek daha etkili sonuçlar alınır (Koçel, 2005). Sanal örgütlerde liderlik, kariyer olanakları, motivasyon, iletişim geleneksel örgütlere göre daha zor olabilmektedir. Bu durum sanal örgüt çalışanlarının motivasyonlarının düşmesine ve negatif duygular beslemesine sebep olmaktadır. Ayrıca bu negatif duygular çalışanların kendilerine ait hissedememesine neden olmaktadır. Bundan dolayı sanal örgüt çalışanlarının örgüte bağlılıkları geleneksel örgüt çalışanlara göre daha zor olduğu aşikardır. Sanal örgüt çalışanların örgüte bağlılıklarının nasıl oluştuğu hususu insan kaynakları açısından en önemli konular arasında yer almaktadır. Toglaw (2006) tarafından yapılan araştırmada, geleneksel ve sanal ortamlarda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Çalışmanın sonuçları, sanal ortamlarda liderlik uygulamaları ve örgütsel desteğin çalışan bağlılığını artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Yüz yüze etkileşiminin olmadığı sanal örgütlerdeki duygusal emek gösterimlerinin nasıl olduğu bu çalışmanın çıkış

noktasını oluşturmaktadır. Daha önce bahsettiğimiz gibi çalışmamızda duygusal emek; iyimser duygular, gerçek duygular ve sahte duygular olarak 3 boyutta incelenmiştir.

Sahte duygular gösteren çalışanlar, duygularını uyumlaştırmaya çalışmadan müşteri memnuniyeti gözetmeden ve örgütler tarafından istenen davranışlara uyum sağlamadan hizmet etmektedirler. Yüz yüze iletişimin olmadığı sanal örgütlerde çalışanların sahte duygulara daha yatkın olacağına dair inancımız yüksektir. X kuşağı çalışanları ise yüz yüze iletişimin olduğu geleneksel örgütlerdeki deneyiminin fazla olması sebebiyle duygusal emek gösterimlerinin daha az olduğundan yola çıkarak iyimser duygulara daha yatkın olacağını tahmin edilmektedir. Ayrıca teknolojiyi sonradan kullanan kuşak olarak sanal örgütlere Z kuşağı kadar yatkınlık göstermeyeceği de bilinen bir gerçektir.

Farklı kuşakların bir arada yaşadığı örgütlerde kuşaklararası en önemli farkların iletişim, algı, yöntem ve uygulamadan kaynaklandığı yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Sanal çalışmaya yatkın ve bireysel çalışmaya daha eğilimli olan Z kuşağının da sanal örgütlerdeki duygusal emek gösterimlerinden iş deneyimlerinin düşük olması sebebiyle daha gerçekçi duygular göstereceği düşünülebilir. Bu sebeple gerçek duygular gösteren Z kuşağının örgütün istediği davranış kurallarına uyum sağlayamayacağı ve duygusal uyumsuzluk yaşayacağı söylenebilir. Duygusal uyumsuzluk ihtimalinin yüksek olmasının da iş tatminin düşüreceği, sık iş değiştiren, örgütsel bağlılığı düşük olan Z kuşağı çalışanların da işten ayrılma eğilimi göstereceği söylenebilir.

3 İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılmayı düşünmesi veya arzulaması şeklinde tanımlanmaktadır (Turunç ve Ulusoy, 2023). Bu bakımdan işten ayrılma davranışının da en önemli öncülü, işten ayrılma niyetidir. Çünkü çalışanlarda işten ayrılmadan önce bu eylemin düşüncesi ve niyeti ortaya çıkmaktadır (Altay ve Turunç, 2018)

Başka bir tanıma göre işten ayrılma niyeti, bir kişinin mevcut işinden ayrılma kararını almasına ve bu kararı uygulamaya yönlendiren içsel bir istek ve bilinçli bir çaba olarak tanımlanabilir (Mobley, 1977).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların faaliyet gösterdiği örgütten bilinçli olarak ayrılma kararı vermesi veya buna niyet etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Vandenberg ve Nelson, 1999). Başka bir araştırmaya göre işten ayrılma niyeti ile ilgili tanımlamalar gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki şekilde ifade edilmektedir. Gönüllü işten ayrılma, çalışanın kendi kararı ile işten ayrılmayı seçmesi iken; gönülsüz işten ayrılma, kendi isteği dışında gerçekleşen ve işveren tarafından örgüt dışı bırakılmadır. Gönüllü işten ayrılmada çalışan üzerinde davranışsal ve motivasyonel faktörler etkili olmaktadır. Gönülsüz işten ayrılmada, örgütün küçülmesi veya işlerin birleştirilmesi, teknolojinin kullanılması, çalışanın performans düzeyi ve işe devamsızlığı gibi çalışandan ve örgütten kaynaklı olan veya işveren tarafından kaynaklanan durumlardır (Çekmecelioğlu, 2014).

Yapılan araştırmalar işten ayrılma ile ilgi yapılan tanımlamaların çok çeşitli olduğunu göstermektedir. İşten ayrılmanın çok olması bir şirket yöneticisi için çok önemlidir. Bilindiği gibi işten ayrılmanın getirdiği pek çok dezavantajlı durumlar söz konusudur. İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerinden bilinçli olarak ayrılma isteklerini yansıtan, örgütsel davranış alanında kritik bir araştırma alanıdır. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri anlamak, yetenekleri elde tutmayı ve operasyonel verimliliği sürdürmeyi amaçlayan örgütler için çok önemlidir. Çok sayıda çalışma, diğerlerinin yanı sıra iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve duygusal zeka, duygusal emek de dahil olmak üzere işten ayrılma niyetinin çeşitli belirleyicilerini tanımlamıştır.

3.2 İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Örgütlerdeki yetenekli ve eğitimli çalışanların nasıl elde tutulabileceği yöneticilerin en önem verdiği konulardan biridir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, işten ayrılan çalışanın yerine alınacak kişi için harcamaların maliyetinin çok fazla olmasıdır. Bundan dolayı örgütler insan kaynaklarına işten ayrılmaların önüne geçebilmek için pek çok yetki ve sorumluluk vermektedirler. Çalışanların işten ayrılma kararları, örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, yaşadıkları stres ve yöneticileriyle ilişkileri gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu durum, insan kaynağına yönelik yatırımların önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

İşten ayrılma niyetinin çok fazla olması örgütleri olumsuz etkilediği kadar diğer çalışanları da olumsuz etkilemektedir. Kalan personelin üzerine düşen aşırı iş yükü, geleceğe dair belirsizlikler yaratarak çalışanların etkinlik ve verimliliğini olumsuz etkileyecektir. Yapılan araştırmalar insan kaynaklarına yapılan yatırımların işten ayrılmalarda düşüşe ve işe bağlılığı attırmada önemli bir rol üstlendiğini ortaya çıkarmaktadır (Derelioğlu ,2024). Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik gibi kavramlar, işten ayrılma niyetiyle ilgili yapılan araştırmalarda sıkça kullanılan değişkenlerdir. Ancak, bu araştırmalar genellikle geleneksel örgütlerde çalışanları incelemiştir. Sanal ortamdaki çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. İşten ayrılmalara yüz yüze etkileşimin olduğu örgütlerde çok sık rastlanmaktadır. Bunun pek çok sebebi bulunmaktadır.

3.3 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyeti, çalışan memnuniyeti, iş koşulları, kariyer hedefleri gibi çeşitli faktörlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan çok boyutlu bir olgudur. Çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine yapılan birçok araştırma, iş tatmini, iş stresi, iş performansı, işe bağlılık, duygusal zeka, duygusal emek ile ilişkilendirilmektedir.

Araştırmacılar, işten ayrılma niyetinin hem bireysel hem de örgütsel faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve iş deneyimi gibi kişisel özellikler (Alica, 2008; Cotton ve Tuttle, 1986), ücret, iş-aile yaşam dengesi, yönetim tarzı, iletişim, çalışma ortamı, iş koşulları, işin doğası, terfi imkanları ve kariyer gelişimi gibi kurumsal faktörler (Alica, 2008; Çarıkçı ve Çelikkol, 2009; Poyraz ve

Kama, 2008) çalışanların işlerinden ayrılma kararlarını etkileyen önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

İşten ayrılma niyetleri çalışanların işten ayrılmalarının öncülüdür. Bu nedenle kurumun, çalışanların performans ve verimliliğinin artırılabilmesi için yukarıdaki faktörleri iyileştirecek stratejiler tasarlaması önemlidir, bu da sonuçta işten ayrılma niyetlerini azaltabilmektedir (Kaur vd., 2013).

(Park, 2007)'ye göre işten ayrılma niyetinde etkili olan faktörler altı başlık altında incelenmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

3.3.1 Demografik değişkenler ve kişisel özellikler

Çalışanların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işte geçirdiği süre, evli olup olmaması, emekli olma durumu gibi) ve kişisel özelliklerini (becerileri, iş motivasyonu, iş değiştirme sıklığı, kuruma faydalı olabildiğini düşünme düzeyi, başka iş fırsatlarını değerlendirme eğilimi gibi) kapsayan bir dizi faktör işten ayrılmayı etkilemektedir.

3.3.2 Kişisel iş tutumları ve psikolojik faktörler

Kişilerin iş hayatındaki tutumları ve davranışları, bir dizi psikolojik faktörden etkilenir. Bu faktörler arasında duygusal emek (müşteri memnuniyeti için istenen duyguları gösterme), tükenmişlik (işle ilgili duygusal tükenme, kişisel başarı duygusunun kaybı ve mesleki devalüasyon), örgütsel bağlılık (çalışanın örgüte duyduğu aidiyet ve bağlılık hissi), iş tatmini (işle ilgili olumlu duygular ve değerlendirmeler), örgütsel destek (çalışanın örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesi), örgütsel adalet (örgütteki adalet algısı), örgüt kültürü (örgütün değerleri, normları ve inanç sistemi), psikolojik sözleşme (çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı beklentiler) ve çatışma (iş yerindeki farklılıklar ve anlaşmazlıklar) gibi kavramlar yer alır.

3.3.3 İşin yapısal özellikleri

Rol belirsizliği/açıklığı, iş stresi, iş performansı, işin şartları ve iş yükü, iş güvencesi/güvencesizliği ve iş memnuniyeti/memnuniyetsizliği vb. gibi faktörler işten ayrılmayı etkiler.

3.3.4 İşle ilgili faktörler

Firma büyüklüğü, çalışma ortamı ve koşulları, çalışma saatleri, ulaşım imkânları, ücret, sosyal destek, terfi fırsatları, gelişim fırsatları, ödül sistemleri, çalışanlar arasında adil davranılıp davranılmadığı ve örgüt içi ilişkilerin niteliği vb. işten ayrılmayı etkiler.

3.3.5 Makroekonomik faktörler

Bir ekonominin genel durumu ve performansını etkileyen geniş kapsamlı unsurlardır. Bu faktörler arasında ekonomik büyüme hızı, genel ekonomik koşullar, iş gücü piyasasının durumu ve işsizlik oranı gibi önemli göstergeler işten ayrılmayı etkiler.

3.3.6 İş dışında etkili olan kişisel faktörler

Eş ve aile durumu ve üstlenilen sorumluluklar işten ayrılmayı etkiler.

3.4 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Literatürde işten ayrılma niyeti örgütsel ve bireysel sonuçlar olarak iki şekilde incelenmektedir.

3.4.1 İşten ayrılma niyetinin örgütsel sonuçları

Çalışanların işten ayrılma eğilimleri, örgütlerin karşı karşıya kaldığı önemli bir konudur. Bir çalışanın işten ayrılma kararı, örgütsel verimliliği doğrudan etkileyen çeşitli sonuçlar doğurur. Öncelikle, çalışan devir hızının artmasına yol açarak diğer çalışanların moralini bozar ve performanslarını olumsuz etkiler. Ayrıca, özellikle yetenekli çalışanların ayrılması iş yükünü artırır ve yöneticilerin iş planlamasını zorlaştırır. Çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar arasında ücret, kariyer imkanları, terfi, ödüllendirme sistemleri, iş tatmini, stres, çalışma koşulları, yönetim tarzı, iş güvencesi ve sosyal güvenlik gibi konular sayılabilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010). İşten ayrılmanın örgüt açısından bir diğer önemli sonucu ise “bilgi aşınmasının” oluşmasıdır. Bilgi aşınması, örgütteki bilginin kaybedilmesidir. Bu durum örgütün performans ve verimliliğinde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Örgütte boşalan kadro için çalışan seçimi, işe alma ve işle ilgili eğitim verilmesi örgüte ekstra maliyetler çıkarmaktadır. Ayrıca alınan yeni çalışanın örgüte adapte olma sürecindeki olumsuzluk da yaşanabilecek bir diğer durumdur. İşten ayrılmanın olumsuz sonuçları olduğu gibi bazı olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Örgütün zayıf performanslı bir çalışanın işten

çıkarılması veya kendi isteğiyle işten ayrılması, örgütsel etkinliği olumlu yönde etkilemekte ve örgütün verimliliğini artırmaktadır. Yani örgüte verim sağlayamayan çalışanların işten ayrılması, işletmenin kalitesini artıran olumlu bir durumdur (Aksu vd., 2001).

İşten ayrılma niyetinin ekonomik sonuçları önemlidir. Yüksek işten ayrılma oranları işe alım ve eğitim maliyetlerinin artmasına, kurumsal bilgi kaybına ve çalışan moralinin düşmesine neden olabilir. Cohen ve arkadaşları, işten ayrılma niyetinin gerçek işten ayrılma davranışının güvenilir bir öngörücüsü olduğunu ve bu nedenle kurumların işten ayrılma niyetine katkıda bulunan faktörleri izlemesini ve ele almasını gerekli kıldığını savunmaktadır (Cohen vd., 2016). İşten ayrılma niyetinin belirleyicilerini anlayarak, kuruluşlar çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmak için hedefe yönelik müdahaleler uygulayabilir ve sonuçta işten ayrılma oranlarını azaltabilir.

Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi, duygusal zeka, duygusal emek, iş-yaşam dengesi gibi faktörlerin karmaşık bir etkileşiminden etkilenmektedir. İşten ayrılma niyetini azaltmayı amaçlayan örgütler, bu faktörleri bütünsel olarak ele alan çok yönlü bir yaklaşım benimsemelidir. Destekleyici bir çalışma ortamını teşvik ederek, liderlik etkinliğini artırarak ve çalışan bağlılığını destekleyerek, örgütler işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde azaltabilir ve değerli yetenekleri elde tutabilirler.

3.4.2 İşten ayrılma niyetinin bireysel sonuçları

İşten ayrılma niyetinin çalışanlar açısından, psikolojik ve ailevi sorunlar, ücretteki düzensizlik, yeni işe adapte olamama ve işe özel sağlanan çabaların boşa gitmesi gibi sonuçları bulunmaktadır (Polat ve Meydan, 2010). Almış oldukları ücret ile geçimlerini sağlayamayan ve verdikleri emeğin karşılığını alamayan çalışanlar mevcut işlerini bırakarak yeni iş arayışına girmektedirler. Daha nitelikli kadrolarda çalışmak istedikleri için eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar da işten ayrılma niyeti gösterebilmekte ve tatmin olabilecekleri avantajlı iş tekliflerini değerlendirebilmektedirler. Terfi beklentisi, daha yüksek ücret, iyi çalışma şartları gibi faktörlerin karşılanmaması işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Bu durum, çalışanlar açısından birtakım riskler barındırmaktadır. Uzmanlaşma kaybı, yeni yönetici, beklenti ile örtüşmeyen ücret, işe adapte olmada sorun yaşama, yeni işin öğrenilememesi, örgütteki diğer çalışanlarla uyuşamama ve örgüt

kültürünün benimsenmemesi gibi riskli durumlar ile karşı karşıya kalınmaktadır (Şimşek vd., 2008).

3.5 Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Çalışanlar ve yöneticilerin gösterdiği duygusal emek, müşterilere daha iyi bir deneyim sunarak sadakatlerini artırır, çalışanların motivasyonunu yükselterek performansı iyileştirir ve sonuç olarak örgütün genel verimliliğini artırır.

Duygusal emek konusunda yapılan araştırmalar daha çok sahte duygular ve iyimser duygulara odaklanırken ve duygusal emek gösterimlerinin daha çok olumsuz olduğu anlatılırken, çalışanın içsel deneyimlerinin iş hayatına yansımaları üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Diefendorff ve arkadaşları (2005), işyerinde gerçek duyguların doğal bir şekilde ifade edilmesinin yaygın olduğunu ve bunun, duygusal emek ile ilişkilendirilen negatif sonuçlar olan duygusal çelişki, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetiyle her zaman bağlantılı olmadığını belirtmektedirler. Bu nedenle, bu bölümde duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkileri incelenirken sadece sahte ve iyimser duygular boyutu ele alınacaktır.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini açıklayan çalışmaların büyük bir kısmı, duygusal çelişki teorisinden yola çıkmaktadır (Cote ve Morgan, 2002; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014). Bu teori, bireylerin iş yaşamında deneyimledikleri gerçek duygular ile işin gerektirdiği duygusal gösterimler arasındaki uyumsuzluğun, çalışan memnuniyetsizliği ve performans düşüşü gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini öne sürmektedir. Bu çelişki büyüdükçe, çalışanların işten ayrılma olasılığı da artmaktadır (Grandey, 2000; Lewis ve Dollard, 2003; Abraham, 1999; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014).

Weiss ve Cropanzano'nun (1996) duygusal olaylar teorisi, duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi konusunda önemli bir açıklama sunar. Bu teoriye göre, iş yerindeki duygusal deneyimler, çalışanların işlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı tutumlarını şekillendirir. Pozitif duygusal deneyimler, olumlu tutumlara; negatif deneyimler ise işten ayrılma gibi olumsuz tutumlara yol açar. Çalışanların iş sırasında yaşadıkları duygusal çelişkiler de negatif bir deneyim olarak değerlendirildiğinden, duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki olduğu düşünülür (Fisher ve Ashkanasy, 2000; Krehbiel ve Cropanzano, 2000). Hizmet sektörü araştırmasına göre, samimiyetsiz duygular çalışanların tükenmesine ve işten ayrılma düşüncesine yol açmaktadır. Aksine,

iyimserlik; kişisel başarıyı artırarak (Brotheridge ve Grandey, 2002; Kaya ve Ozhan, 2012; Korkmaz vd., 2015) işten ayrılma olasılığını azaltmaktadır. Başarılı çalışanlar, olumlu ilişkiler ve daha iyi kazanç imkanları sayesinde işlerine daha bağlıdırlar (Unlu ve Yurur, 2011). Örgütsel bağlılık da işten ayrılma niyetini etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Bir araştırmada, yüksek örgütsel bağlılık düzeylerinin hem mesleki hem de örgütsel işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde azalttığı tespit edilmiştir (Yousaf vd., 2015). Bu durum, artan örgütsel bağlılığın çalışanlar arasında daha düşük işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu tespit eden başka bir araştırmada da yinelenmektedir (Yahya vd., 2022). İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim kritiktir; çalışanlar örgütlerine bağlı hissettiklerinde, iş tatminsizliği karşısında bile ayrılmayı düşünme olasılıkları daha düşüktür (Saragih ve Hendy, 2022). Bu durum, örgütlerin işten ayrılma niyetlerini etkili bir şekilde yönetmek için hem iş tatminini hem de bağlılığı artırmaya odaklanmaları gerektiğini göstermektedir.

Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) tarafından yürütülen araştırmada, hizmet sektöründeki çalışanların duygusal emek stratejileri ile işten ayrılma ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, sahte duygular içindeki çalışanların iş performanslarının daha düşük ve işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışma sonuçları, çalışanların duygusal emek davranışlarının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinde örgüt içi kişilerarası çarpıklıkların aracı bir rol oynadığını göstermiştir. Duygusal emek, çalışanların iş performansı, iş tatmini ve bağlılıklarını doğrudan etkileyerek işten ayrılma niyetlerini şekillendirmektedir. Bu nedenle de örgütler duygusal emeği yöneterek çalışanların bağlılıklarını arttırabilir, işte kalmalarını sağlayabilirler.

3.6 XYZ Kuşaklar ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Kuşaklar arasında hayatı anlamadaki farklılıklar, iletişim tarzları, karakter, değerler ve tutumlar gibi birçok açıdan çeşitlilik gözlemlenir. Bu çeşitlilik içinde her kuşağın hem güçlü hem de zayıf yönlerinin olduğunu kabul etmek gerekir. Kuşakların motivasyon, beklenti, alışkanlık, davranış, tutum ve becerileri açısından değerleri farklı olabilir. Kuşakların iş hayatındaki amaç ve beklentilerindeki farklılıklar da davranışlarına yansımaktadır. X, Y, Z kuşağının özelliklerini ve iş yaşamından beklenti ve amaçlarını anlamakla iş yaşamındaki davranışlarını kestirebilmek mümkün olabilir.

X kuşağını özellikler açısından değerlendirdiğimizde; otoriteye saygılı, sadakat duygusu gelişmiş ve iş yaşamının son dönemlerini yaşadıkları için iş değiştirmeleri pek mümkün gözükmemektedir. Dolayısıyla işten ayrılmayı da pek düşünmeyeceklerdir. Ayrıca emekliliğe yaklaşmış bir kuşak olduğu için örgütte devam etmek zorunda kalabilirler. Araştırmalar ortaya koymuştur ki, bireylerin kişisel özellikleri, değerleri ve yetkinlikleriyle uyumlu iş ve kurumsal ortamlar, çalışanların işlerinde daha uzun süre kalmalarını sağlamaktadır. Kişi örgüt uyumu açısından bakılırsa X kuşağı yüz yüze iletişimin olduğu örgütlerde çalışmaya alışkın ve teknoloji ile de sonradan iç içe oldukları için sanal örgütlerde çalışmaya Y ve Z kuşağına göre daha az yatkınlık gösterebilirler.

Y kuşağı önceki nesillere göre ailelerinden daha fazla ilgi görmüş, çeşitli eğitim ve kurslara katılmış ve daha özgüvenli yetişmişlerdir. İş yaşamında para kazanmayı önemserler ve iş değiştirmek onlar için çok kolaydır. Esnek iş koşullarını sever, özgürlükçü ve otoriteden emir almayı sevmezler. Benmerkezci, sabırsız ve sadakat duygusu az, bunun sonucu olarak da örgütsel bağlılığı zayıf ve işten ayrılmalarının da kolay olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla işten ayrılmaya yatkındırlar. Diğer yandan esnek çalışmaya yatkın özgürlükçü ve teknoloji ile de iç içe oldukları için sanal örgütlerde çalışmaya X kuşağına göre daha yatkın olmaları işten ayrılma niyetlerini zayıflatabilir. Esnek çalışma saatleri, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlara alternatif iş saatleri sunulduğu takdirde çalışanların iş yükü fazla olsa bile işte kalmaya devam ettikleri gözlenmektedir (Hoon, 2007).

Bilgi çağının ve Endüstri 4.0'ın hakim olduğu günümüzde, dünyanın merkezi teknolojilere kaymıştır. Z kuşağı, bu dijital dönüşümün tam ortasında doğmuş ve hayatlarının her alanında yüksek teknolojiyi deneyimleyen ilk kuşak olma özelliği taşımaktadır. Teknolojisiz bir dünyadan haberdar değildirler. Bu yüzden dijital teknolojinin kullanıldığı örgütlerde Z kuşağının önemi büyüktür. Ancak Z kuşağının özellikleri itibari ile sınırsız bir kariyer düşüncesine sahip oluşu, örgütsel bağlılıkları açısından negatif bir etkiye sahiptir (Demirdöğmez, vd, 2017). Z kuşağı çalışanların aidiyet duygularının zayıf olması ve çok çabuk sıkılmaları sebebiyle işten ayrılma niyetine en yatkın kuşak olduğu düşünülmektedir. Ancak dijital tabanlı örgütlerde çalışmaya istekli ve yatkın olan Z kuşağı çalışanlarının devamlılıklarını sağlamak için örgütler tarafından uygun stratejiler geliştirilirse bu kuşağın çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin de düşük olacağı tahmin edilmektedir.

4 DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNİN KUŞAKLAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRMESİ

X, Y, Z kuşaklarının inceleneceği bu bölümde öncelikle kuşak kavramı tanımlanmış ve özelliklerinden bahsedilmiştir. Bu bölümde sanal örgütlerde çalışan XYZ kuşakların işten ayrılma niyetlerinin değerlendirmesi yapılacaktır.

4.1 Kuşak Kavramı ve Tanımı

İnsanoğlu varoluşundan beri birbiriyle etkileşim içindedir. Bu etkileşimden belirli topluluklar meydana gelerek tutum ve davranışlar şekillenmiştir. Aynı kuşağa mensup kişiler, belirli bir zaman dilimi içerisinde doğar, içinde bulundukları dönemin şartlarıyla hayat tarzları, tutumları ve değerleri ortak şekilde biçimlenmektedir. Buradan yola çıkarak yapılan araştırmalarda kuşak kavramı ortaya çıkmıştır ve çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Geçmişten günümüze yaşanan değişim ve dönüşümler kuşak kavramının tanımlamasında farklı fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur

Genel olarak kuşak tanımı, benzer doğum yılı, yaş, çevreyi paylaşan ve gelişimlerinin kritik dönemlerinde benzer olayları yaşayan belirli bir grup olarak ifade edilmektedir (Kupperschmidt, 2000).

Sözlük tanımında ise kuşak kavramı "yaklaşık aynı yıllarda doğmuş, benzer yaşantıları paylaşan ve ortak bir kültürel bağa sahip bireyler topluluğu" olarak tanımlanır. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, kuşak kavramı, sadece yaş aralığına değil, aynı zamanda bireylerin yaşadığı dönem, deneyimleri ve değerleri de kapsar. Bir kuşak, belirli bir tarihsel dönemde şekillenen sosyal, ekonomik ve kültürel koşulların bir ürünü olarak ortaya çıkar ve bu koşulların etkisiyle kendine özgü bir kimlik kazanır (Türk Dil Kurumu, [TDK] 2020.)

Kuşak kavramıyla ilişkili çalışmalar 1830'lu yıllarda ilk olarak Auguste Comte tarafından yapılmaya başlanmıştır. Araştırmacı kuşak farklılıkların tarihsel süreçte yer değiştiren kuvvetler olduğunu bildirmiş; sosyal ilerleme ve gelişmenin sadece bir kuşağın sonrakine ileteceği deneyimlerle mümkün olabileceğini öne sürmüştür (Comte 1974).

Global anlamda sosyal ve iktisadi akımlar meydana gelmiş belirli zaman dilimleri kuşak olarak tanımlanmıştır. Bu tanımı sosyologlar kullanmış olsalar da değişen toplumsal değerler, iş fırsatları teknolojik gelişmeler, iş gücüne katılım fırsatları sürekli değişiklik gösterdiği için yeniden ele alınması gerekmektedir. Kuşak kavramına biyolojik bir lens

yerine sosyolojik bir mercekten baktığımızda, bu kavramın Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından 1928'de ortaya atıldığı görülür. Mannheim'a göre kuşaklar, sadece doğum yıllarıyla değil, aynı zamanda yaşadıkları ortak tarihsel deneyimler, sosyal değişimler ve kültürel etkilerle şekillenen topluluklardır (Taylor,2008).

Sosyolojik açıdan kuşaklar, belirli bir zaman diliminde doğmuş ve ortak tarihsel deneyimleri paylaşan, dolayısıyla benzer değerler, inançlar, beklentiler ve davranışlar sergileyen birey grupları olarak tanımlanabilir. Bu gruplar, yaşadıkları dönemin sosyal, politik ve ekonomik koşulları tarafından şekillenir ve benzer sorumluluklar yüklenir (Süral vd. 2013). Kuşaklar arasında yetiştirilme şekilleri ve bulundukları çevrenin karakter, çalışma biçimleri, çalışma hayatından beklentileri açısından önemli farklılıklara neden olduğu anlaşılmaktadır (Keleş 2011). Bunun yanı sıra kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamak için özellikle iletişim, birlikte vakit geçirme, iş hayatına bakış açısı ile iş yapma tarzları analizi için kuşakları gruplama ve kategorize etme gerekliliği öne çıkmıştır (Adıgüzel vd. 2014).

Günümüzde yaşanan değişim ve gelişim süreci kuşaklararası farklılığı ortaya çıkarmış ve kuşaklara dair pek çok sınıflandırmayı gerekli görmüştür. Ancak yapılan sınıflandırmalara göre dünya genelinde aşağıdaki şekilde bir kuşak sınıflandırması ortaya çıkmaktadır.

4.2 Kuşak Karşılaştırması

Net çizgilerle kuşak ayrımının yapılamadığı ve Batı toplumu tarafından benimsenen farklı yıl ve olay aralıklarının ülkemiz ile tam örtüşmediği literatüre uygun olarak bu çalışmada kuşakların ayrımı şu şekilde yapılmıştır.

Tablo 4.1

Kuşak Sınıflandırması

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X	Y	Z
Yıllar	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995 ve ..

Kaynak: Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2014).

Sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşakları artık iş yaşamında hemen hemen hiç yer almadıkları için X Y Z kuşaklararası boyutta çalışmamızı inceleyeceğiz. Bazı araştırmalar kuşakların belirli tutum ve davranışlarına göre belirgin özelliklerinin olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmalara göre bu kuşakların genel özellik ve karşılaştırması aşağıdaki gibi detaylandırılmıştır.

4.2.1 Sessiz kuşak

1925-1945 yılları arasında doğan Sessiz Kuşak, tarih sahnesine 'yönetimsel sorunlar kuşağı' olarak adım atmış, 'radyo'nun eşlik ettiği bir dönemde büyümüş, 'depresyon'un izlerini taşıyan bir kuşağa dönüşmüştür. 'Bebek patlaması' öncesi doğan bu kuşak, aynı zamanda 'olgun kuşak', 'gaziler', 'uyumlu kuşak' gibi çeşitli sıfatlarla anılmaktadır. Sessiz kuşağa mensup olan bireyler bu dönemdeki yoğun savaşlar nedeniyle savaş kuşağı şeklinde de adlandırılmaktadır. Bu dönemde gerçekleşen 1929 ekonomik buhranı ve İkinci Dünya Savaşı bu kuşağın karakteristik özelliklerinin oluşumuna doğrudan etkilemektedir (Srinivasan, 2012).

Sessiz Kuşak'ın karakteristik özellikleri arasında, toplumsal normlara ve değerlere bağlılık, geleneksel aile yapısına önem verme ve bireysel tatminin iş akışında önemli bir yer tutması bulunmaktadır (Polat, 2018). Bu kuşak, işkolik olarak tanımlanabilecek bir çalışma ahlakına sahiptir. Ayrıca bu kuşağın bireyleri, genellikle otorite figürlerine saygı duyarak, teknolojik yapılara uyum sağlamazlar. Günümüzde Sessiz Kuşak'ın iş gücündeki varlığı giderek azalmaktadır. Çalışma şeması daha çok X, Y ve Z kuşaklarının etkisi hissedilmektedir (Yabanova ve Öztürk, 2022). Ancak Sessiz Kuşak'ın değerleri ve çalışmaları, sonraki kuşaklar üzerinde kalıcı etkiler bırakmıştır. Örneğin, Y ve Z kuşakları, Sessiz Kuşak'ın iş ahlakını ve sadakat anlayışını benimsemekte, ancak aynı zamanda daha esnek ve gelişmiş bir çalışma ortamında talep etmektedirler (Deniz ve Tutgun-Ünal, 2020). Sonuç olarak Sessiz Kuşak, kültürel ve kültürel açıdan önemli bir yere sahiptir. Bu kuşağın bireyleri, iş yaşamında uzun süreli bağlılık ve sadakat ile öne çıkmaktadır.

4.2.2 Bebek patlaması kuşağı

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından, 1946 ile 1964 yılları arasında yaşanan nüfus artışı, "bebek patlaması" olarak adlandırılan bir dönemi işaret eder. Bu dönemde doğum oranlarının beklenmedik bir şekilde yükselmesi, toplumun demografik yapısını önemli

ölçüde etkilemiştir. Bu kuşakta sayıca diğerlerinden fazla birey bulunmaktadır ve bunlar refaha özlem duyan, eğlenceye ilgili olan bireylerdir.

Bebek patlaması kuşağı diğerlerine göre daha pozitif bir bakış açısına sahiptir. İyimser bakış açılarını soğukkanlılıkla kriz anlarında bile sürdürebilmektedir. İş hayatında son derece idealist olan bu bireyler kurallara uymaktadır. Ayrıca “şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın” düşüncesine hakim olan bu bireyler; sonraki kuşaklar tarafından yeniliklere kapalı, uyumsuz ve teknolojiden uzak yaşayan kuşak olarak nitelendirilmektedir (Acılıoğlu, 2015). Bebek patlaması kuşağına mensup bireyler başarı için fedakarlık ve çalışkanlığı olmazsa olmaz olarak değerlendiren ve işkoliklik akımını başlatan bireylerdir. Bir şeylerden sorumlu olduklarını hissederek kendilerine sorumluluk verilmesini istemektedirler. Liderlik anlayışları ise kısmen despotik olup; geleneksel örgüt hiyerarşisini savundukları görülmektedir (Zemke ve diğ., 1999).

4.2.3 X kuşağı

X kuşağının doğum tarihi aralıkları araştırmalarda farklılık göstermektedir. Bazı araştırmalarda 1965’den 1980’e kadar olan zamanda diliminde doğanların (Çetin Aydın ve Başol, 2014) X kuşağını oluşturduğu ifade edilmektedir.

X kuşağın giyim tarzları, topluma zıt oluşları, politik çıkışlarındaki sertlik, dinledikleri müzik, benimsedikleri farklı yaşam tarzları açısından kendilerinden önce gelen nesilden farklılaştıkları öne sürülmüştür. Kendilerini açıklamak için saygın bir statü, para, sosyalleşme gibi kavramları kullanma eğiliminde bir nesil olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı kültürlerle ve yaşam biçimlerine karşı hoşgörülüdürler. Garantidirler, tedbirli olmaya önem gösterirler ve otoriteye karşı saygılıdır (Özbek, 2022).

Sosyal ve ekonomik belirsizlikler içinde büyüyen Bebek Patlaması kuşağının yetiştirme yöntemleri, X kuşağında belirgin bir gelecek kaygısı yaratmıştır. Bu kaygı, X kuşağını erken olgunlaşmaya itmiş ve onlara duyarlılık, uyum sağlama yeteneği, eğitime değer verme, sabır, farkındalık, farklı perspektiflerden bakabilme ve pratiklik gibi özellikler kazandırmıştır (Howe ve Strauss,1991).

Bunlara ilave olarak X kuşağı bireylerin yönetimin uygulamalarına karşı sinik, her şeyden şikayetçi olan, gelecek kaygısı taşıyan, problem çözme konusunda etkin, izole çalışmayı seven (Gürsoy vd., 2008), büyük kurumlara güvenmeyen, eğitilmiş oldukları halde

karamsar, şüpheli, hemen hemen her konuda hayal kırıklığına uğramış (Moore ve Carpenter, 2008) kişiler olduğu söylenmektedir.

Genel olarak X Kuşağını değerlendirdiğimizde örgüte bağlılıklarının yüksek ve çalışma hayatının son dönemlerine geldiklerinden dolayı işten ayrılma niyetlerinin Y ve Z kuşaklara göre daha az olduğu anlaşılmaktadır. Daha önce bahsettiğimiz üzere duygusal emeği etkileyen faktörler arasında iş deneyimi ve yaş bulunmaktadır. Bu nedenle, X kuşağının duygusal emeğe daha az yatırım yapması ve örgüte bağlılıklarının yüksek olması, işten ayrılma eğilimlerinin düşük olmasına neden olduğu söylenebilir.

4.2.4 Y kuşağı

Y Kuşağı genel olarak 1980-1994 yılları arasında doğmuş bireylerden oluşmaktadır. Y kuşağının iş yaşamında ve sosyal hayatta yeni bir dönüşüm yarattığı iddia edilmektedir (Çetin Aydın ve Başol, 2014). Genellikle bu kuşak, özgürlüğüne ve rahatına düşkün, kendisini kolayca ifade edebilen, bilgiye ulaşırken dijital kaynakları seçen, girişimci, ailesinden maddi destek alan ve para harcarken çok düşünmeyen, seyahatlerini sıkça ve farklı kültürleri tanıyacak şekilde yapan, tüketim ürünlerinin kalitesine önem verirken marka bağımlılığı taşımayan bir kuşaktır (Dereli ve Toluntay, 2015). Ayrıca akıllı ve yenilikçi özellikleriyle tanınan Y kuşağı bireyleri, aile bağlarına büyük önem vermektedir.

Y kuşağını motive etmede esnek çalışma saatleri, sosyal destek gibi manevi faktörler önemlidir. Ayrıca yaptıklarının onaylanması ve gelişim olanaklarının varlığı onlar için cezbedici etkenlerdir. Teknolojiyle büyümüş olmaları nedeniyle her konuda hızlı davranmaya alışkın oldukları için bir örgüte girer girmez terfi olanaklarını zorlarlar. Bu kuşaktaki bireylerin değişime yatkınlıkları ve yeni durumlara kolayca adapte oluşları onları sürekli yeni şeyler öğrenmeye ve denemeye istekli hale getirmektedir (Akdemir vd. 2013). Ayrıca rutin işlerden sıkılabilirler ve geleceği şekillendirmek için bilgiye ve becerilere yatırım yaparlar (Armağan ve Küçükkambak, 2015).

Y kuşağı bireyleri, kurallara ve geleneksel hiyerarşilere meydan okuyarak, kendi düşüncelerini ve kararlarını ön planda tutarlar. Hak ve hukuklarının bilincinde olan bu kuşak, eşitlikçi bir dünya görüşüne sahiptir. Eğlenceli ve deneyim odaklı bir yaşam tarzını benimsemektedirler. (Göksel ve Güneş, 2017).

4.2.5 Z kuşağı

Z kuşağı 1995 ve sonrası doğanlara verilen isimdir (Saruhan ve Yıldız, 2014). 21. yüzyılın ilk kuşağı olma özelliğini taşıyan bu dijital çocukların; tıptaki son gelişmeler ve farkındalıkları sayesinde hayat süresi bakımından diğer kuşaklardan uzun yaşayacakları, yaşadıkları çağın ve modern teknoloji gereği olarak farklı sosyolojik yapıya sahip olacakları, tarihsel olarak farklı olay ve olgular deneyimleyecekleri öngörülmektedir (Özbek, 2022).

Howe ve Strauss (1991), bu kuşak için aşırı yalnızlaşan ve aşırı bireyselleşen bir kuşak olacağının çıkarımında bulunmuşlardır. Z kuşağının tespit edilen özellikleri arasında; dünyevi zevklere düşkünlükleri, hazcı olmaları, işlerini hızlı, titiz ve elektronik tabanlı yapmaları, teknolojiyi hızlı öğrenmeleri ve değişikliklere kolay adapte olabilmeleridir. Taşınabilir teknolojik cihazlara olan bağılılıkları da bilinen başka bir gerçektir (Williams, 2010). Sürekli olarak çevrimiçi olmak, dünyanın farklı yerlerinden farklı insanlarla bağlantı kurabilmek gibi istekleri olan bu kuşağın önceki kuşaklara göre daha sabırsız oldukları söylenebilir, ayrıca aynı anda iki, üç işi titiz bir şekilde yapabilme kabiliyetine sahip bireylerdir (Baysal Berkup, 2015). Bunun sebebi olarak da bilgiye, habere, kişilere ulaşmada çok hızlı teknoloji kullanmaları ve hıza olan alışkanlıkları gösterilebilir. Bu özellikleriyle de teknoloji geliştikçe değişmesi beklenen sektörlerle yenilikçi bakış açısı getirebilecekleri savunulmaktadır

Z kuşağı, çekirdek aile yapısı içinde yetişen, erken yaşta eğitim hayatına başlayan, kardeş sayısının az olduğu, ebeveyn bakımı altında gelişim gösteren ve geleceği önceden planlanmış bir nesil olarak literatürde yerini almaktadır (Howe & Strauss, 1991). Ebeveynlerinin sağladığı eğitim imkanları sayesinde kişisel gelişimleri desteklenmiş olan bu nesil, sürekli öğrenme ve gelişim odaklı bir yaklaşım içinde olacaktır (Schawel, 2016).

Genel olarak; iş birlikçi, özgürlükçü, sorgulayıcı, dürüst ve şeffaflık, bireysellik, hızlı ve yenilikçi olma Z kuşağının temel özellikleri arasında yer almaktadır (Levickaite, 2010).

Z kuşağının büyük kısmı ya iş yaşamına girmemiştir ya da henüz örgütlerde birkaç yıllık deneyime sahip olmuşlardır. Bu nedenle bu kuşağın iş yaşamında nasıl özellikler sergileyeceklerine ilişkin yeterli çalışma yoktur. Literatürdeki bilgilerin çoğu da tahminlere dayalıdır.

Bu kuşak Endüstri 4.0'ın öngördüğü üst düzey makineleşme, insana olan ihtiyacın azalması gibi beklentilerle iş yaşamına başlayacaktır. Bununda işe olan bakış açılarını etkileyeceği söylenebilir. Ayrıca yapay zekanın ne olduğunu henüz kavramakta zorlanan eski kuşakların aksine Z kuşağının yapay zekayı kodlayan, onunla uyumlu çalışmaya yatkın bireyler olması da beklenmektedir. Dijital çocuk olarak adlandırılan Z kuşağının sanal örgütlere diğer kuşaklara göre daha eğilimli olacağı tartışma götürmez. Bunun yanında yaş ve iş deneyiminden dolayı ise duygusal emek gösterimi için çok çaba harcayacağı tahmin edilmektedir.

Kuşaklarla yapılan pek çok araştırma birkaç açıdan eleştiriye de maruz kalmıştır. Bu eleştirilerden birisi kuşak araştırma ve sınıflandırması ABD kökenli olduğu ve tüm ülkeler için geçerli olmayacağı söz konusudur. Buradan farklı kültürlerin bireyler üzerindeki etkisinin kişiler üzerinde farklı sonuçlar doğurabileceği anlaşılabılır. Bir diğer eleştiri ise kuşakların bireyleri soktuğu kalıpların fazla geniş olduğu konusudur. Bu aynı dönemde doğmuş bireyleri bir kalıp içerisine sokarak bireylerin farklı değişkenlerde aynı tip davranışları göstermesini beklemek gibi bir hataya sebep olabileceği ileri sürülmektedir (Gürbüz, 2015). Bu da kuşak çalışmalarında sınırlı bir alanda çalışmaktan ziyade daha geniş bir çerçevede değerlendirilmesini gerektirebilir. Kuşakların belirlenmesinde her ne kadar güncel olaylar, teknolojik gelişmeler ve sosyal değişimler, ekonomik koşulların etkili olduğu literatürde yer alsada aslında kişilik özellikleri, aile, eğitim, çevre koşulları gibi bağımsız değişkenler de kuşakların sınırlarını etkilediği söylenebilir.

4.3 İş yaşamında XYZ Kuşağı

Çalışanların iş hayatından beklentileri ile iş yerinin sunduğu imkânlar ve çalışma koşullarının yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Çalışma ortamı, iş arkadaşları, yönetim ve kariyer fırsatları bu beklentileri şekillendiren başlıca etkenlerdir. Günümüzde örgütler, X ve Y kuşak çalışanların yanı sıra, Z kuşağı çalışanlarının da iş hayatına dahil olduğu karmaşık yapılara dönüşmektedir. Bu durum, örgütlerin kuşaklar arası farklılıkları yönetme konusunda daha bilinçli olmasını gerektirmektedir. Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte, yeni neslin çalışma alışkanlıkları ve beklentileri de değişmektedir (Clark, 2017). Örgütsel etkinliğin artırılması için, bireylerin kişilik ve değer gibi içsel özelliklerinin ortak noktalarının belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu özellikler,

bireylerin davranışsal eğilimlerini ve örgütsel uyumlarını belirleyen temel faktörlerdir (Çetin ve Basım; 2015).

İşçimen (2012) tarafından yapılan çalışmada, farklı coğrafi ve tarihsel koşullarda yetişen kuşakların yaşam biçimleri, değerleri ve tutumları arasında önemli farklılıklar olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle Y ve Z kuşakları ile X kuşağı arasında, bilgiye erişim ve iş hayatına yönelik beklentiler açısından belirgin bir ayrışma gözlemlenmektedir.

X kuşağı bireyleri stres düzeyi yüksek işlerden hoşlanmazlar, iş hayatında düzenli gelir ve iş güvencesi gibi unsurlara önem verirler (Çetin Aydın ve Başol, 2014). Pragmatist düşünürler ve iş-özel yaşam dengesine önem verirler, işlerine bağlılıkları yüksektir (Dereli ve Toluntay, 2015).

Y kuşağı bireyleri ise, X kuşağının aksine, bağımsızlığa ve özgürlüğe daha fazla değer vermekte ve bu tutumlarını iş hayatlarına da yansıtmaktadırlar. Y kuşağının, önceki nesillere kıyasla işlerinden daha kolay vazgeçme eğiliminde olduğu ve kurumlarına daha az bağlılık duyduğu tespit edilmektedir (D'Amato ve Herzfeldt, 2008). Y Kuşağı'nın iş değiştirme eğilimi, X Kuşağı'ndan farklı olarak daha sık görülmekte olup, bunun temel nedeni olarak farklı yaşam beklentileri ve kariyer hedefleri gösterilmektedir (Toruntay, 2011).

Y kuşağı çalışanları için iş hayatında esneklik onların öncelikleri arasında yer almaktadır. Çalışma saatleri, giyim tarzı ve çalışma şekilleri gibi konularda özgürlük arayan Y kuşağı bireyleri, bu beklentilerinin karşılandığı ortamlarda daha mutlu ve verimli olurlar. Bu nedenle, onlarla iletişim kurarken ve iş birliği yaparken bu esneklik ihtiyacını göz önünde bulundurmak önemlidir. Yapılan araştırmalar, Y kuşağının işlerine olan bağlılıklarının ve kurumlarına duydukları aidiyetin kendinden önce gelen kuşaklara göre daha düşük olabileceğini göstermektedir. Sabırsız ve hayatın tadını çıkarmayı seven Y kuşağı, iş hayatını her zaman hayatlarının merkezine koymayabilirler (Muslu, 2017). Y kuşağının yöneticisinden beklentisi, özgüveninin yüksek olması, kendinden emin olması, hiyerarşiye değil yetiştirmeye odaklanan ve geri bildirim veren bir lider olmasıdır (Adıgüzel vd., 2014). Ayrıca yöneticilerinin onların isimlerini bilmesi ve başardıklarından haberdar olması, bireysel olarak yaptıklarından her bir çalışana değer vermesi Y kuşağı için önemlidir. Liderin güçlü olduğu, yönlendirmenin ve iletişimin sorunsuz işlediği çalışma ortamlarında daha iyi performans gösterme eğilimindedirler (Gürsoy vd. 2008).

Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme arzusu içinde olan Y kuşağı bireyleri, işlerini sadece bir geçim kaynağı olarak değil, kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak birer platform olarak görürler. Takım çalışmasına yatkın, esnek ve değişime açık yapıları sayesinde çoklu görevlere kolayca adapte olurlar. Meraklı, sorgulayıcı ve yenilikçi bir yaklaşımları vardır. Ancak bu özelliklere sahip olmaları, her işletmede başarılı olacakları anlamına gelmez. Y kuşağının potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için, onların motivasyonlarını artıracak, katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışı benimsenmelidir (İslam ve diğerleri, 2011).

Birçok eğitimci ve araştırmacı, Z Kuşağının önceki kuşaklardan belirgin farklılıklar taşıdığını ve bu farklılıkların çalışma hayatı, yaşam tarzları ve geleceğe dair vizyonları aracılığıyla toplumda köklü değişimlere yol açacağını savunmaktadırlar. İşe yeni başlamış olan bu kuşak bireyleri sahip oldukları güncel bilgi, beceri ve yenilikçi bakış açılarıyla, kurumların üst yönetimini, sosyal medya, internet, teknolojik yenilikler ve değişen sosyo-kültürel eğilimler gibi konularda destekleyebilirler. Bu sayede, kurumlar çağın gerektirdiği dönüşümleri daha kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleştirebilirler. İnsan kaynakları uzmanları, bu kuşağın iş hayatından beklentilerinin, şeffaflık, eşit fırsatlar ve hiyerarşik olmayan, esnek çalışma ortamları olduğunu belirtmektedirler (Unvan & Özturan, 2020). Aynı zamanda Z kuşağı çalışanlarının, iş hayatında yükselme imkanı, iyi bir maaş ve yaptıkları işten keyif alma gibi konuları daha önemsedikleri söylenebilir. Wozniak (2016), bu durumda, iş dünyasının çalışma koşullarında önemli değişikliklere neden olacağına işaret etmektedir.

Peterson (2014) ın çalışmasında Z kuşağının yalnız çalışmayı tercih ederek işini kendileri öğrenip çözmeyi istemekte olduğunu açıklamaktadır. Buradan yola çıkarak Z kuşağı çalışanların bireysel çalışmalarda daha verimli ve etkin olduğu göz önüne alındığında, örgütlerin bu kuşağa yönelik sunduğu ofis ortamlarının, finansal ve fiziksel imkanlar dahilinde, kişiye özel ihtiyaçlara cevap verecek şekilde tasarlanmasının önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Sanal örgütlerde çalışan bireylerin, çeşitli iletişim kanallarını etkin kullanabilen, hızlı ve doğru kararlar alabilen, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden ve ortaya çıkan teknik sorunlara çözüm üretebilen yetkinliklere sahip olması gerekmektedir (Allert,2001). Sanal çalışmanın devamlılığı açısından kritik öneme sahip olan etkili iletişim ağı kurabilmede mevcut teknolojilerin tam anlamıyla kullanımı gerekmektedir (Harvey vd., 2004). Bu

noktada Z kuşağı bireylerin teknolojiye olan hakimiyetinin iyi olması, sanal örgütlere yatkınlığını açıklamaktadır. Diğer yandan sanal örgütlerde çalışanların sanal çalışmaya yönelik motivasyonları ve psikolojik hazırlıkları çok önemli bir husustur. Sanal çalışma modeli, çalışanları fiziksel iş ortamından uzaklaştırarak yalnızlığa itebilmektedir. Çalışmalar, birçok uzaktan çalışanın bu durumdan dolayı unutulduğunu, dışlandığını ve izole edildiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada da Z kuşağının bireysel ve yalnız çalışmayı tercih etmesi, sanal çalışmaya yatkınlığı ile paralellik göstermektedir.

Günümüz iş yaşamına Z kuşağının özellikleri ve iş hayatından beklentilerini değerlendirdiğimizde, esneklik, teknolojik araçlarla entegre olan görevleri ve de bireysel çalışmayı tercih etmesi, çalışma ortamı gibi iş yaşamındaki eğiliminden sanal çalışma ortamına diğer kuşaklara göre daha yatkın olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca Y kuşağına göre iş ve özel yaşam dengesini daha iyi kurmak isteyen Z kuşağı, teknoloji ile büyüdükleri için iş süreçlerindeki yenilikçi yaklaşımları ile işlerini daha keyifli hale getirmektedirler (Taş, H. C. ve Kaçar, S., 2019). Demokratik yönetim, sürekli destek ve başarıların takdiri, onların motivasyonunu artıran önemli unsurlar arasındadır. Bu kuşağın olumsuz olarak görülen özelliklerinden biri olan sürekli çevrimiçi olmaları, onlara doğru yaklaşılsa iş hayatına olumlu katkılar sağlayabileceklerini düşündürmektedir (Başar, 2017). Yapılan bir araştırmada sanal örgütlerdeki Z kuşağı çalışanların liderlerden beklentilerinin ilham veren, destekleyen, dinleyen, motive eden, bağ kuran, çözüm odaklı liderler olduğu tespit edilmiştir (Kıyık ve Ünal ve 2024).

Kuşakların iş yaşamındaki farklılıklarını anlamak, kişi-örgüt uyumunu artırmanın ve böylece daha verimli bir çalışma ortamı oluşturma anahtarıdır. Kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisiyle çalışan devir hızını azaltıcı bir role sahiptir. Örgüt ve çalışan arasındaki değerler, hedefler ve beklentilerin uyumu, çalışanların örgüte aidiyet hissetmelerini sağlayarak duygusal ve normatif bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu nedenle örgütlerdeki liderlerin pozitif bir örgüt kültürü geliştirmeleri ve çalışanların işe bağlılıklarını artırmak için kendi liderlik gelişimine yatırım yapmaları XYZ kuşak çalışanları anlamak ve onlarla doğru iletişim kurabilmek açısından son derece önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.4 Kuşaklar ile İlgili Literatürdeki Araştırmalar

Kuşaklararası farklar, bireylerin iş hayatına bakışlarını ve işe ilişkin tutumlarını değiştirmektedir. Bu açıdan literatürde kuşaklararası farklılıkları inceleyen pek çok çalışmalar yapılmıştır.

Tan ve Yusoff (2012), X ve Y kuşağının iş motivasyonlarını inceleyen Malezya’da elektrik ve elektronik endüstrisinde çalışan 124 katılımcı üzerinde anket uygulamışlardır. Buradan çıkan sonuca göre X ve Y kuşaklarının iş hayatında içsel ve dışsal faktörlerden farklı şekilde motive olduklarını göstermektedir

Çemberci ve diğerleri (2014), Y kuşağının örgüt ortamındaki davranış farklılıklarını inceledikleri çalışmalarında Y neslinin çalışan bağlılığı, eğlenerek çalışma, takım çalışmasına yatkınlık, sosyal medya kullanımı ve çoklu görev boyutlarında diğer kuşaklardan farklı olduklarını belirlemişlerdir.

Torun ve Çetin (2015), kuşaklar açısından örgütsel sinizmi araştıran çalışmasında bir vakıf üniversitesinde 20 akademisyenle gerçekleştirdikleri mülakat sonucunda X ve Y kuşağında sinizm düzeylerinin farklı olduğu ve sinik davranış, düşünce ve duyguların kuşaktan kuşağa farklılık gösterdiğini açıklamaktadır.

Şenturan ve diğerleri (2016), “X ve Y Kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine” yaptıkları incelemede X ve Y kuşağı mensubu yöneticilerin iş ilişkileri, çalışma koşulları, finansal koşullar, yeteneklilik, özerklik, ilerleme ve etkileme boyutlarında iş değeri algısını ele almışlardır. Yaptıkları inceleme sonucunda tüm boyutlarda iş değerleri algısının Y kuşağı yöneticilerde X kuşağına göre daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Göksel ve Güneş (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, X ve Y kuşaklarının dahil olduğu toplam 216 özel ve kamu sektörü çalışanının örgütsel sessizlik davranışları mercek altına alınmıştır. Araştırma sonuçları, her iki kuşaktan bireylerin de iş yerlerinde sessiz kalmaktan ziyade, görüşlerini belirtme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Araştırma sonuçlarına göre, farklı kuşaklardaki çalışanlar, iş yerinde sessiz kalma konusunda benzer davranışlar sergilemektedirler. Ancak kamu çalışanlarında özel sektör çalışanlarına göre örgütsel sessizlik seviyesinin daha yüksek olduğu saptanmış ve bunu özel sektörde çalışanların daha rekabetçi ve yüksek özgüvenli olması ve kamu sektöründe çalışma koşullarının durumu ile açıklamışlardır.

Purwatiningsih & Sawitri (2021), nın araştırmasında Y kuşağı, değerleri ve işyerinden beklentileri doğrultusunda şekillenen farklı işten ayrılma niyetleri sergilediğini, Y kuşağının iş-yaşam dengesine önemli ölçüde öncelik verdiğini ve iş-yaşam dengesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir.

Agustini ve Zulkaidaa (2022), nevroklikliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmış ve kişilik özelliklerinin Y kuşağının çalışma ortamlarını nasıl algıladıklarını ve işten ayrılma olasılıklarını önemli ölçüde etkileyebileceğini ortaya koymuştur.

Moreira (2024) yetkinlik gelişimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı rolünü vurgulayarak, X Kuşağı alışanlarının bireyselleştirilmiş destek ve kariyer gelişimi girişimlerine özellikle duyarlı olduklarını öne sürmüştür.

Kıyık ve Ünal ve (2024), Z kuşağı bireylerin liderlik beklentilerine dair yaptıkları çalışmada bu kuşağın bireylerin lider beklentilerini karşılayan hizmetkar liderlik tipi olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere genelde X ve Y kuşağı ile karşılaştırma yapılarak farklı kuşak çalışanların iş yaşamındaki motivasyonları ve davranışları ile beklentileri arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Yabancı literatürde de benzer şekilde sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu da araştırmaların benzer konularda yapılmış olmasından kaynaklanabilir. Z kuşağı daha yeni iş hayatına girdiği için literatürde aynı anda X, Y ve Z kuşağı bireylerini bir arada değerlendiren çalışmalara pek rastlanılmamaktadır. Bu araştırmada X, Y ve Z kuşağı bireylerinin iş yaşamındaki değerlendirmesi yapılacaktır. İş hayatına yeni girmiş olan Z kuşağının kişilik özellikleri, onların iş dünyasından beklentilerini anlamamızda önemli bir rol oynamaktadır.

5 SANAL ÖRGÜTLERDE XYZ KUŞAK ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ

5.1 Sanal Örgüt Kavramı

Örgütler, sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösterirken, ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal faktörlerden kaynaklanan birçok krizle karşılaşabilir. Deprem, salgın veya siber saldırı gibi olaylar, işletmelerin faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Ekonomik krizler, işletmelerin daha sık karşılaştığı bir durum olsa da, COVID-19 pandemisi gibi küresel bir sağlık krizi, işletmeleri ve çalışanları hazırlıksız yakalamıştır. Bu durum, işletmelerin hem önlem almada zorlanmasına, hem de çalışanların ekonomik ve psikolojik olarak olumsuz etkilenmesine neden olmuştur.

Yaşanan teknolojik dönüşümlerle birlikte, küreselleşme emek piyasalarını da etkileyerek iş yapış şekillerine yansımış, yaşadığımız pandemi koşulları ile de bu değişimler hızlanmış ve sanal örgütlerinde yaygınlaşmasına sebep olmuştur. Eğitimden ticarete pek çok alanda uzaktan çalışma hızla önem kazanmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmeler, zaman ve mekan sınırlarını aşarak elektronik ticaretin önünü açmış, bilgiye erişimin kolaylaşmasıyla birlikte sanal işletmeler ve ağ örgütleri de hayatımıza girmiştir. Bu durum, iş yapış şekillerinde köklü değişikliklere neden olmuş ve evden çalışma gibi yeni çalışma modelleri ortaya çıkmıştır. Organizasyon yapısının sanal hale gelmesi, kurumların hedeflerine ulaşma sürecinde büyük bir öneme sahiptir. Sanal örgütlerin yüz yüze çalışmanın olmadığı teknolojik yapının hakim olduğu örgütler olarak tanımlandığında öncelikle yüz yüze ilişkilerin zayıf olması duygusal emek kavramının önemini vurgulamıştır. Bununla birlikte insan duyguları da ön plana çıkarak önem kazanmaya başlamıştır. Duygu yönetimi ile ilgili olan duygusal emek konusu; hem dünya literatüründe, hem de ülkemiz literatüründe artan bir şekilde yer almaktadır. Duygusal emeğin belirleyicileri ve sonuçları konusunda pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda son yıllarda yapılan araştırmalar, çalışanların duygusal emeğini etkileyen faktörleri ve bunun iş hayatındaki sonuçlarını incelemektedir. Bu çalışmalarda, amirlerin verdiği destek, çalışanlardan beklenen duygusal emek düzeyi, çalışanların duygusal durumlarını kontrol etme yetenekleri gibi faktörlerin yanı sıra, cinsiyet ve demografik özellikler gibi kişisel farklılıkların da önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu faktörlerin, örgütsel desteğe duyulan güven gibi algılamalara ve işe bağlılık, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi sonuçlara nasıl etki ettiği incelenmektedir. Ayrıca, duygusal

tükenmişlik gibi ara değişkenlerin bu ilişki üzerindeki rolü de araştırılarak, duygusal emek kavramını daha iyi anlamak ve iş yerlerinde daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için önemli bilgiler sunulmaktadır. Genellikle yapılan araştırmalarda yüz yüze iletişimin olduğu örgütlerdeki çalışanların duygusal emek düzeyleri incelenmiş, ancak sanal örgütlerdeki çalışanların duygusal emekleri ile ilgili herhangi bir değerlendirme yapılmamıştır. Bu bölümde sanal örgütlerde çalışanların duygusal emek davranışları ve işten ayrılma niyetleri tartışılacak, ayrıca X Y Z kuşak çalışanlar açısından da değerlendirmesi yapılacaktır.

5.2 Sanal Örgüt Özellikler, Avantaj ve Dezavantajlar

21.yüzyılda organizasyonlar, küreselleşmenin etkisiyle özellikle pandemiden sonra geleneksel iş yapış şekillerinden uzaklaşarak sanal süreçlere yönelme eğilimi göstermektedirler. Dolayısıyla geleneksel örgütler sanal dünyaya taşınarak yeni meslekler ve iş modelleri yaratarak ve sanal örgütlerin ortaya çıkması kaçınılmaz oldu. Teknolojinin hızla ilerlemesi, yönetim yaklaşımlarının değişmesi, kentleşmenin getirdiği ulaşım sorunları, kadınların iş gücüne katılımının artması, ek gelir ihtiyacı ve son zamanlarda yaşadığımız pandemi süreci, sanal örgütlerin yaygınlaşmasını tetikleyen önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır (Towsend vd, 1998).

Koçel'e (2005) göre sanal örgüt, çalışanları farklı yerlerde bulunmasına rağmen, tek bir organizasyon gibi hareket ederek müşterilerine mal ve hizmet sunan, bilgisayar ağı üzerinden sürekli iletişim halinde olan ve bir ürün veya hizmetin üretim sürecinde farklı aşamalarında görev alan bir yapıdır.

Sanal örgütler, hiyerarşik yapılar yerine daha esnek bir ağ yapısını benimseyerek zaman ve mekan kısıtlamalarından bağımsız, teknolojik altyapının sunduğu imkanlar sayesinde esnek ve verimli bir işleyişe sahiptir. Dijital bir yapıya sahip olmaları onların geleneksel örgütlerden farklı kılan özellikleridir (Ahuja, 2011).

Sanal örgütlerin özellikleri Koçel (2010) e göre aşağıdaki şekliyle ifade edilmektedir:

- Sanal örgütler iletişim teknolojileri ile birlikte bilgi ve uzmanlık gerektirir. Bu birliktelik bilgisayar ağları ile gerçekleştirildiği için herhangi bir zayıflık oluştuğunda sanal örgütün başarısız olma ihtimali çok yüksektir.
- Bir sanal örgütün başarısının anahtarı, bünyesindeki birimler arasında tesis edilen güçlü bir güven ortamıdır.

- Sanal örgüt çalışanları proje bazlı çalıştığı için uzmanlıklar daha önemlidir. Sanal örgütler, kullandıkları teknolojiler sayesinde müşteri taleplerine en hızlı, en gelişmiş ve en uygun çözümleri üretebilme yeteneğine sahiptir (Goldman vd., 1995).
- Sanal örgütlerde yüz yüze insan ilişkileri az ve birçok iş bilgisayarlar tarafından halledilebilir. Her ne kadar işler bilgisayarlar yardımıyla çözümlense de sanal örgütlerin bilgisayar kullanımının temel özelliği insanlar arasındaki yoğun iletişimi karşılamaktır (Afgün, 2006).
- Sanal örgütlerde kurulan ilişkilerde karşılıklı geliştirilen bağımlılık daha fazla güven arayışı yaratmaktadır. Karşılıklı bağımlılık anlaşmalarda örgütlerin sınırlarını net olmamasına sebep olmaktadır. Sanallaşma ile birlikte kurulan yeni bağımlılık ilişkileri örgütlerin yeni yönetim anlayışı geliştirmelerini gerektirmektedir (Korkmazyürek ve Aktaş, 2017).
- Sanal örgütlerde çalışma grupları ve iş sorumlulukları değişiklik gösterebilmektedir. Örgütün merkezi olarak bir bina veya ofis bulunmayabilir. Rakipler ve tedarikçiler yan yana vakit geçirebilir (Kırel, 2007).
- Sanal örgütlerin en belirgin özellikleri arasında teknolojiye dayalı iletişim, esneklik ve hızlı adaptasyon yeteneği bulunmaktadır (Telli-Danışmaz A, 2019)

Sonuç olarak, sanal örgütler, modern iş dünyasında önemli bir yer tutmakta ve geleneksel örgüt yapılarının bölünmesini, esnek ve gelişmiş iş yapma biçimlerini teşvik etmektedir. Teknolojinin sunduğu olanaklar sayesinde, bu tür örgütler, küresel pazarda rekabet avantajı elde eder, hız ve maliyet açısından da daha avantajlı koşullar elde ederler. Sanal örgütlerin özellikleri yanında avantaj ve dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Sanal örgütler doğru yönetilirse rekabet avantajı sağlarlar, örgüt verimliliği artar, müşteri memnuniyeti üst düzeyde olur. Sanal örgütlenmeler işletmeler için maliyet azaltıcı bir etkiye sahiptir. Sanal örgütlerin avantajlarını örgüt düzeyinde ve toplumsal düzeyde inceleyebiliriz.

Örgüt içi verimliliğin iyileştirilmesi, rekabet avantajı, stratejik örgüt yapılanmasında iyileştirme, proje bazlı çalışmalarda etkin iletişim, örgütsel düzeyde başlıca avantajlardır. Bununla birlikte çalışanların hastalık vb. nedenlerle devamsızlık oranlarında azalma ve işleri aksatmama, örgüt faaliyetlerinin doğal afetler, grevler sonucu işlerin aksamasına neden olan durumlarda bile çalışanların moral ve motivasyonunda artış, iş tatmininin

yükselmesi ve iş gücü kaybının azalması, bu uygulamanın sunduğu avantajlardan birkaçıdır. Temel kaynakları kullanımının tasarrufu sanal örgütlerin başlıca avantajlarındandır (Kim, 2009).

Toplumsal düzeyde avantajları ise; iş ortamındaki esneklik birey ya da grubun işte daha verimli ve yaratıcı olmasına katkı sağlayarak işin niteliğinin de daha kaliteli olmasını sağlar. Çevre baskısı olmaması, dikkatin dağılmamasına ve işe daha iyi odaklanabilmeye yardımcı olur. İşverenlerin çalışanlara belli oranlarda özgürlük vermesi, iş ortamında esneklik sağlar, iş stresini azaltır. Bu durum işten ayrılma oranlarının da düşük seviyelerde seyrine sebep olabilir. Ayrıca sanal çalışma zamandan ve mekandan bağımsız çalışma ortamı olduğu için ikinci bir iş olarak da yapılabilir.

Sanal örgütler, sadece iş dünyasına değil, toplumun tüm kesimlerine de fayda sağlamaktadır. Özellikle engelli bireyler ve kırsal bölgelerde yaşayan insanlar için iş olanakları yaratmaları, bu örgütlerin toplumsal faydalarındandır (Akkirman, 2002). Bunun yanı sıra güvenin üst düzeyde olması, sorumluluk verilmesi, iş görenin iş tatmini üst seviyeye çıkarır ve bu durum bireylerde motivasyonu yükseltir. İşe gidip-gelme süresi kısılır ve zaman ve para tasarrufu sağlar. Trafik gibi belli sebeplerle karşılaşılan stresi azaltma anlamında katkı sağlar (Afgün, 2006). Daha az trafik, daha az enerji tüketimi hava kirliliğinin azalmasına yardımcı olur.

Sanal örgütlerin avantajları yanında pek çok dezavantajları da bulunmaktadır. Sanal örgütlerin dezavantajları ise aşağıdaki gibidir:

Sanal örgütlerin yönetimi, geleneksel yönetime göre uygulama açısından farklılık göstermektedir. Geleneksel örgütlerde, liderlik ve yönlendirme genellikle daha az teknolojik bir yapı içinde gerçekleşmektedir. Sanal örgütte ise kendi kendini yönetme yeteneği ön plana çıkar

Afgün'e (2006) göre, örgütlerin sanal ortama geçiş sürecinde politika belirleme, eğitim, değerlendirme ve pilot uygulamalar gibi adımların yüksek maliyetleri, koordinasyon eksikliği, güven sanal örgütlerin karşılaştığı önemli zorluklardır. Bununla birlikte sanal örgütlerdeki yönetici ve çalışanların sürece adaptasyonu ve gösterdiği direnç, kontrolü sağlamadaki zorluklar dezavantajlı durum yaratabilir. Örgüt çalışanlarının sanal ortamda örgütlenmesi örgütsel bağlılık anlamında da zorluklara neden olabilir. Sanal ortamdaki örgütlenme, iletişim ve güven sorununa yol açabilir. Bu durum takım çalışmasının bozulmasına ve örgütsel performansın azalmasına neden olabilir.

Sanal örgütlerin çalışanlar açısından dezavantajları incelendiğinde, çalışanın sosyal ilişkilerin olmaması kendisini yalnız hissetmesine neden olup verimliliğini düşüren bir duruma yol açacaktır. Sadece merkezi işyerinde bulunan kaynaklara erişememede, çalışanların uzakta olduğundan alamadığı eğitimler, fazla çalışmadan kaynaklanan işkoliklik çalışanlar için olumsuz durumlardır. Sanal çalışanlarda mesai zamanı esnek olduğu için çalışanın iş-aile dengesini kuramaması gibi dezavantajlı durumlara sebep olabilir.

Genel olarak sanal örgütlerde güven oluşturma, etkili iletişim kurma, ortak bir kültür yaratma, liderlik, motivasyon eksikliği, çatışma yönetimi, performans değerlendirme gibi zorlukların yanında hız, maliyet ve zaman tasarrufu, iş özerkliği, esneklik, işe devamsızlık ve iş devir oranında azalma gibi avantajlı durumlar da söz konusudur.

Sanal örgütlere uyumun sağlanabilmesi ve dezavantajlı durumların ortadan kaldırılabilmesi için öncelikle sanal örgüt çalışanlarının birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Sanal çalışan, kurumun değer ve misyonlarına uygun, çok yönlü iletişim kurabilen, karar alma yetkisini etkin kullanabilen ve ortaya çıkan teknolojik sorunlara çözüm getirebilecek niteliklere sahip olmalıdır (Allert, 2001). Yani sanal çalışan, yüksek düzeyde teknolojik bilgiye sahip, bilgi teknolojilerini iyi kullanan, kısacası nitelikli bir bilgi işçisi olarak nitelendirilmektedir (Bozkurt, 2005). Bu nedenle teknoloji tabanlı işleri tercih eden ve çoklu görev yapma yeteneğine sahip, teknolojiyi en üst seviyede kullanabilen, bireyselliğe ve esnek çalışmaya yatkın olan Y ve Z kuşağı sanal çalışmaya en yatkın kuşak olarak gözlenmektedir. Ancak uzun dönem projeli işler için çabuk sıkılabildikleri ve daha iyi bir iş teklifi söz konusu olduğunda kolayca iş değiştirebilecekleri nedeniyle işten ayrılmaları kolaylaşabilmektedir. X kuşağı ise yüz yüze iletişimi tercih eden ve geleneksel örgütte çalışmaya alışkın, teknolojiyle daha geç karşılaşmış kuşak olarak nitelendirildikleri için iletişim ve koordinasyon sorunu yaşayacak ve sanal çalışmaya daha az yatkınlık gösterecektir. Ancak X kuşağı çalışanları sanal örgütlere adaptasyon sağladıkları sürece kolayca iş değiştirmek istemeyecek ve örgüte bağlılıkları Y ve Z kuşağına göre daha güçlü olacaktır.

5.3 Sanal Örgütlerde Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyetinin Kuşaklar Açısından Değerlendirilmesi

Sanal örgütlerdeki farklı kuşak çalışanların duygusal emek ve işten ayrılma niyeti açısından ele alınması, özellikle uzaktan ve hibrit modelleri benimseyen örgütler için, kritik bir çalışma alanıdır. Bir işin duygusal gerekliliklerini yerine getirmek için duyguları ve ifadeleri yönetme süreci olarak tanımlanan duygusal emek, çalışan memnuniyeti ve elde tutma üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Güler & Marşap, 2018). Bu yüzden kuşak farklılıkları duygusal emeğin sanal örgütlerde nasıl algılandığı ve yönetildiği konusunda kritik bir rol oynamaktadır.

Yüz yüze etkileşimlerin sınırlı olduğu sanal örgütlerde, duygusal emeğin dinamikleri geleneksel ortamlardan belirgin bir şekilde farklılık gösterebilir ve duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, kuşak farklılıkları nedeniyle daha da karmaşık hale gelebilir. Bu durumda kuşakların farklı kişisel özellikleri ve iş yaşamı açısından beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır. Y kuşağı ve Z kuşağı gibi genç kuşaklar, eski kuşaklara kıyasla işyeri kültürü ve duygusal destek konusunda genellikle farklı beklentiler sergilemektedir. Buradan yola çıkarsak örgütlerin duygusal emek yaklaşımlarını farklı kuşak çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlamaları gerektiğini, böylece iş memnuniyetini artırıp işten ayrılma niyetini azaltabileceklerini göstermektedir. Benzer şekilde yüz yüze etkileşimlerin sınırlı olduğu ve duygusal ifadelerin dijital iletişim yoluyla aktarılması gereken sanal çalışma ortamlarında özellikle önemlidir. Sanal örgütlerdeki esneklik, çalışma saatleri, aynı anda başka bir işle ilgilenebilme, sosyal hayata vakit ayırabilme gibi avantajlı durumlar çalışanlarda olumlu duygular yaratabilecek ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinde azalma eğilimini ortaya çıkarabilecektir.

Duygusal emeğin sonuçları derindir ve yalnızca çalışanların refahını değil, aynı zamanda farklı nesiller arasında işten ayrılma niyetlerini de etkiler. X kuşağı, iş hayatında daha geleneksel bir yaklaşım sergilemekte ve duygusal emeği genellikle işin bir parçası olarak görmekte, ancak bu durumun getirdiği stres ve tükenmişlik hissini de yaşamaktadır. Bu kuşak, işten ayrılma niyetini etkileyen duygusal emek düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, iş tatminsizliği ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir (Güler & Marşap, 2018). Özellikle, duygusal emeğin yoğun olduğu sektörlerde çalışan X kuşağı bireyleri, işten ayrılma niyetlerini artıran stres faktörleri ile daha fazla

karşılaşmaktadır. X Kuşağı, özellikle Baby Boomers kuşağının emekli olmasıyla birlikte işgücünde önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, bu kuşağın işten ayrılma niyetlerinin iş tatmini, kariyer gelişim fırsatları ve iş-yaşam dengesi gibi faktörlerden önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir (Nienaber ve Masibigiri, 2012). Y kuşağı, duygusal emeği daha fazla deneyimleyen bir nesil olarak, iş yaşamında daha fazla esneklik ve tatmin arayışı içindedir. Bu kuşak, iş yerinde duygusal emek harcarken, aynı zamanda iş-yaşam dengesini korumaya çalışmakta ve bu dengeyi sağlamakta zorlandıklarında işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Değerleri ve işyerinden beklentileri doğrultusunda şekillenen farklı işten ayrılma niyetleri sergilemektedir. Araştırmalar, Y kuşağının iş-yaşam dengesine önemli ölçüde öncelik verdiğini ve iş-yaşam dengesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir korelasyon olduğunu göstermektedir (Purwatiningsih & Sawitri, 2021). Bu neslin esnek çalışma düzenlemeleri ve destekleyici bir örgüt kültürü arzusu, çalışanların elde tutulması açısından kritik önem taşımaktadır. Buna ek olarak, çalışmalar iş tatmini ve tükenmişliğin Y kuşağı arasında işten ayrılma niyetinin önemli belirleyicileri olduğunu ve iş-yaşam kalitesine ve örgütsel desteğe odaklanmanın çok önemli olduğunu göstermiştir (Herliana vd., 2021; Li vd., 2020). Z kuşağı ise, dijital ortamda büyüyen bir nesil olarak, sanal örgütlerde duygusal emek harcama biçimleri ve işten ayrılma niyetleri açısından farklı bir dinamik sergilemektedir. Bu kuşak, sosyal medya ve diğer dijital platformlar aracılığıyla sürekli bir etkileşim içinde bulunmakta ve bu durum, duygusal emek harcama biçimlerini etkilemektedir. Ayrıca anlamlı bir iş ve destekleyici bir çalışma ortamı, iş tatmini gibi faktörlerin Z kuşağının işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Lim, 2023; Kim vd., 2021). İşyerlerindeki stres faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracı bir faktör olarak iş tatmininin rolü, bu açıdan özellikle belirgindir ve örgütlerin olumlu ve ilgi çekici bir çalışma kültürünü teşvik etme ihtiyacını vurgulamaktadır (Lim, 2023). Z kuşağının işten ayrılma niyeti, duygusal emeğin yanı sıra, iş yerindeki sosyal destek ve bağlılık algıları ile de ilişkilidir (Güler & Marşap, 2018). Özellikle, iş yerinde yaşanan olumsuz duygusal deneyimler, Z kuşağının işten ayrılma niyetini artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, çalışanlar ve işverenler arasındaki psikolojik sözleşme, Z kuşağının işten ayrılma niyetlerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamakta ve karşılanmayan beklentiler işten ayrılma olasılığının artmasına neden olmaktadır (Lub vd., 2015). Z kuşağının sık sık iş değiştirmesi ve kurumsal yapılara uyum sağlamada zorlanması, örgütlerin bu genç yetenekleri uzun vadede bünyelerinde tutabilmelerini

güçleştirmektedir. Bu durum, işletmelerin çalışan memnuniyetini artırmak ve Z kuşağının ihtiyaçlarına uygun çalışma ortamları oluşturmak için yeni stratejiler geliştirmelerini gerektirmektedir.

Genel olarak, dijital iletişim araçlarını kullanma konusunda daha becerikli olan Y ve Z kuşakları, duygusal emeği özgünlük ve şeffaflık merceğinden deneyimleyebilir. Geleneksel duygusal düzenleme beklentileri yerine gerçek duygusal ifadeler öncelik vermeleri muhtemeldir, bu da örgütsel normlar daha kontrollü bir duygusal gösterim talep ettiğinde çatışmalara yol açabilir (Humphrey ve ark., 2015). Buna karşılık X Kuşağı gibi daha yaşlı nesiller, yerleşik duygusal emek normlarına daha sıkı bir şekilde bağlı kalabilir ve bu da sanal etkileşimlerin talepleri arasında gezinirken duygusal tükenmenin artmasına neden olabilir (Park et al., 2021).

Araştırmalar, duygusal emeğin, özellikle yüksek sanallıkla karakterize edilen ortamlarda, işten ayrılma niyetleriyle karmaşık bir şekilde bağlantılı olduğunu göstermektedir. Örneğin Grossman ve Mazer, sanal ortamlarda dönüşümsel liderliğin ekip deneyimlerini geliştirebileceğini ve bunun da çalışanlar arasında işten ayrılma niyetlerini azaltmak için çok önemli olduğunu vurgulamaktadır (Grossman ve Mazer, 2021). Bu durum, olumlu ekip dinamiklerini teşvik ederek aktif bir şekilde duygusal emek sarf eden liderlerin işten ayrılma olasılığını önemli ölçüde azaltabileceğini göstermektedir. Ayrıca, Pillai ve Mathew' yönetimden net bir rehberlik gelmemesi, özellikle çalışanların duygusal emek çabalarında desteklenmediklerini hissettiklerinde, işten ayrılma niyetlerini daha da kötüleştirebilir olduğunu belirtmektedirler (Pillai ve Mathew, 2019). Bu durum, duygusal emeğin yönetilmesinde etkili liderliğin önemini ve bunun çalışanların elde tutulması üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak sanal örgütlenmelerde duygusal emek, her biri farklı değerlere, iletişim tarzlarına ve duygusal yönetim stratejilerine sahip olan nesil grupları arasında farklı şekilde ortaya çıktığı için liderlik, örgüt kültürü ve çalışan beklentilerinin incelikli bir şekilde anlaşılması duygusal emek yönetimi, iş tatmininin artırılması ve işten ayrılmaların azaltılması açısından büyük önem taşıyacaktır. Bununla birlikte sanal örgütler özellikle kuşaklar arasında çalışanların karşılaştığı benzersiz duygusal emek taleplerini tanıyarak, elde tutmayı ve genel performansı artıran hedefli stratejiler geliştirebilirler.

6 YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın nasıl yapıldığına dair detaylı bilgiler sunulacaktır. Araştırma modeli, katılımcılar, kullanılan ölçme araçları ve verilerin nasıl toplanıp analiz edildiği, modelin test edilmesi gibi konulara yer verilecektir.

6.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nicel araştırmaların temel amacı, değişkenler arasındaki ilişkileri sayısal verilerle ortaya koyarak objektif sonuçlar elde etmektir. Bu doğrultuda, ölçme araçları kullanılarak elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Bu yaklaşım, araştırma sorularına nicel bir perspektifle cevap bulmayı hedeflemektedir (Creswell, 2014).

Duygusal emek kavramının her bir boyutunun farklı bir içsel durumu yansıtması gerektiği (Brotheridge ve Lee, 2003) belirtilmiş olduğu için bizim çalışmamız kapsamında bu boyutlar; hissedilmeyen duyguları göstermek için sahte duygular, gösterilmesi gereken duyguların gerçekten hissetme çabasını gösteren iyimser duygular, zaten hissedilen duyguları gösteren gerçek duygular olarak 3 boyutta ele alınmıştır.

Tartışılan kuramsal çerçeve kapsamında oluşturulan model **Şekil-1** de gösterilmektedir. Ayrıca modele bağlı hipotezler ve araştırma soruları da bu başlık altında yer almaktadır.

H1: Sahte duygular ile iyimser duygular arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: Sahte duygular ile gerçek duygular arasında anlamlı ilişki vardır

H3: İyimser duygular ile gerçek duygular arasında anlamlı ilişki vardır.

H4: Sahte duygular ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

H5: İyimser duygular ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

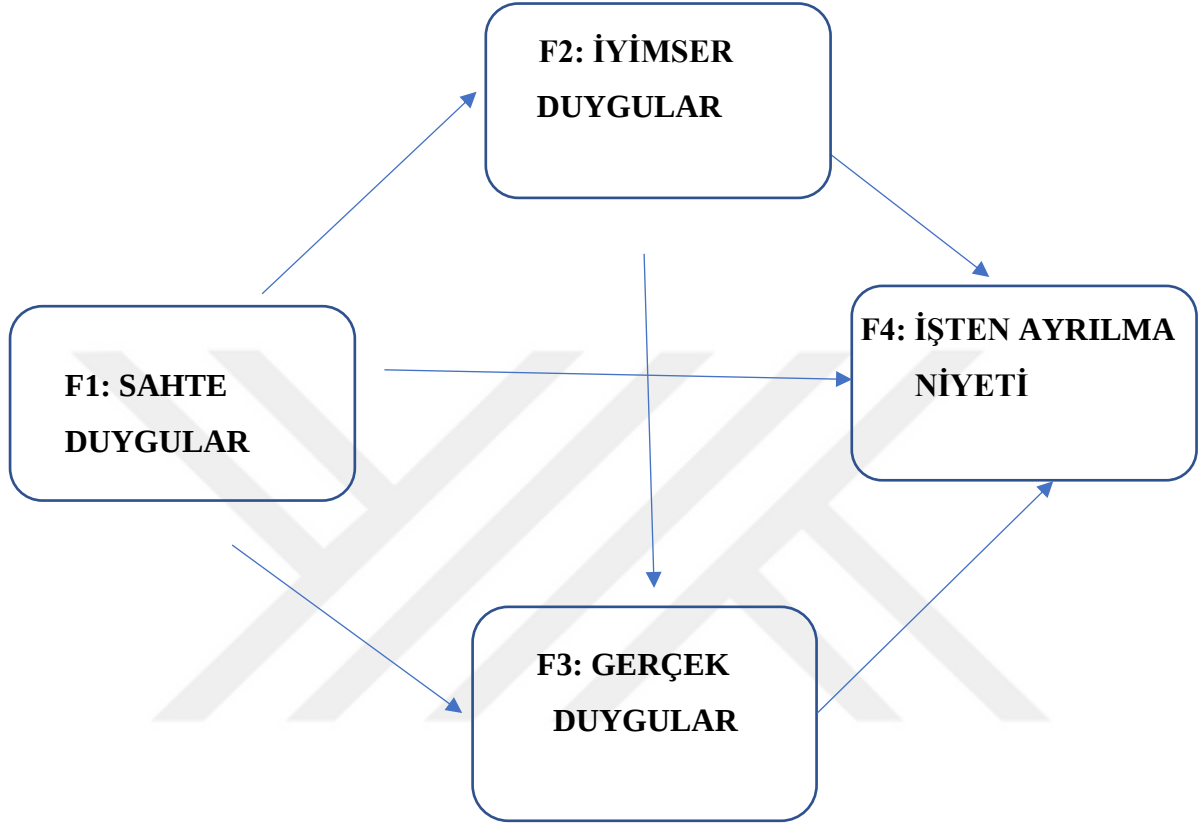
H6: Gerçek duygular ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

X, Y ve Z kuşakları açısından duygusal emek ile anlamlı bir ilişki var mıdır?

X, Y ve Z kuşakları açısından işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişki var mıdır?

Şekil 6.1

Test Edilen Araştırmanın Modeli



Kaynak: Yazar tarafından yaratılmıştır.

Şekil 6.1’de sahte duyguların gerçek duygulara; sahte duyguların iyimser duygulara, sahte duygular, iyimser duygular ve gerçek duyguların işten ayrılma niyeti ile ilişkileri ölçümlenerek bu yapısal ilişkileri ortaya koyan modelin doğrulanması için testler yapılacaktır. Araştırma modelinin doğrulanması için yapısal eşitlik model (YEM) analizi kullanılacaktır. YEM, hem ölçme araçlarının güvenilirliğini hem de teorik modelin doğruluğunu değerlendirmeye olanak tanır. Birden fazla değişken arasındaki karmaşık ilişkileri analiz etmek için güçlü bir istatistiksel yöntemdir. Özellikle, araştırmacının bir konu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olduğu durumlarda, YEM, teorik olarak beklenen ilişkileri test etmek için ideal bir araçtır (Hair vd., 2019).

6.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, çalışmanın kapsamına giren tüm bireylerden oluşmaktadır. Bu evren, genellikle çok geniş ve ulaşılması zor olduğu için, daha küçük ve yönetilebilir bir alt kümeye indirgenir. Yani, araştırmacı, ideal olarak tüm evreni incelemek istese de, zaman, kaynak ve diğer sınırlamalar nedeniyle daha küçük bir grup üzerinde odaklanır. Bu araştırmanın ideal evrenini sağlıklı yaşam ürünleri üzerine pazar ağı olan bir uluslararası firmanın Türkiye'deki online çalışanları oluşturmaktadır. Zaman, maliyet, kontrol ve veri analizi gibi kısıtlılıklar sebebiyle, tüm çalışma evrenine ulaşmak genellikle mümkün değildir. Bu nedenle, evreni temsil edecek daha küçük bir grup olan örneklem üzerinde çalışmaya gereksinim duyulmuştur. Evreni en iyi şekilde temsil ettiği düşünülen, belirli kural ve ölçütlere göre seçilen daha az sayıdaki elemanı kapsayan kümeye örneklem denir (Ekiz,2009). Örneklem yöntemleri genel olarak olasılığa dayalı ve olasılığa dayalı olmayan olmak üzere ikiye ayrılır. Bu çalışmada, olasılığa dayalı olmayan örneklem yöntemlerinden biri olan amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örneklem yönteminde, araştırmacı, çalışmasının amacına uygun olarak veri toplamak için katılımcıları bizzat kendisi belirler ve seçer (Böke, 2009). Bu çalışmada, çalışma alanı olarak Türkiye seçilmiştir. Literatürde örneklem büyüklüğü konusunda farklı görüşler ileri sürülmektedir. Özellikle Likert tipi ölçeklerin kullanıldığı çalışmalar gibi istatistiksel analizlerin yoğun olduğu durumlarda, bilgisayar programlarının gerekli hesaplamaları yapabilmesi için örneklem büyüklüğünün yeterli olması büyük önem taşımaktadır. Araştırmalarda genel olarak örneklem büyüklüğünün 200-300 arasında veya daha fazla olması önerilmektedir (Kass ve Tinsley, 1979; Baştürk ve Taştepe, 2013). Ölçekte yer alan ifadelerin sayısının en az beş katı olacak şekilde veri toplamak, yeterli örnek büyüklüğü için kullanılan bir başka ölçüttür (Şencan, 2005). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerde toplam 16 ifade bulunduğu için örneklemin literatürdeki yaygın örneklem büyüklüğü şartlarını sağladığı söylenebilir. Araştırmanın örneklemini 336 kişi oluşturmaktadır. Katılımcılar sanal çalışan X, Y ve Z kuşağından oluşmaktadır.

6.3 Araştırmanın Kapsam Geçerliliği

Kapsam geçerliliği, bir ölçme aracının, ölçmeyi hedeflediği özelliği gerçekten ölçüp ölçmediğini uzmanların değerlendirdiği bir geçerlik türüdür. Böylelikle araştırmanın odaklandığı değişkenlerin doğru bir şekilde ölçülmesi sağlanır. (Teddlie ve Tashakkori, 2009).

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin İngilizce olması sebebiyle ilgili ölçeklerin Türkçeye uyarlanırken kullanılan ifadeler için 2 alan uzmanı ve 6 dil uzmanı olmak üzere toplam 8 kişinin görüşü alınmıştır. Ölçek maddeleri, İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çeviri sürecinden sonra uzman görüşleri doğrultusunda anlaşılabilirlik ve netlik açısından iyileştirilmiştir.

6.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmacılar, incelemek istedikleri kavramları doğru ve güvenilir bir şekilde ölçümlemek için geçerli ve güvenilir ölçme araçlarına ihtiyaç duyarlar. Böyle bir araç mevcut değilse, mevcut ölçeklerin uyarlanması veya yeni bir ölçek geliştirilmesi gibi yöntemlere başvurulur (Yurdabakan ve Çüm, 2017). Bu çalışmada kullanılan tüm değişkenler, daha önceki araştırmalarda güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler ile ölçülmüştür. Ölçekler oluşturulurken, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine yapılmış önceki çalışmalardan yararlanılmıştır.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin ilk bölümü yaş, cinsiyet, eğitim durumunu gösteren 3 demografik soru, ikinci bölümü 16 adet ölçek maddesinden oluşmuştur. Likert tipi ölçek maddelerinde duygusal emeğe ilişkin 1-12 arası madde Chu ve Murrman'ın (2006) daha sonra Pala ve Tepeci (2014) tarafından uyarlanan ve Sezgin, vd. (2019) tarafından yapılan “Emotional Labour in Tourism Industry: Perceptions of Eskisehir City Hotels' Employees” adlı makaleden alınmıştır. İşten ayrılma niyetine ilişkin 13-16 arası maddeler 1981 yılında Angle ve Perry tarafından 4 soru olarak oluşturulan Serdar BAL(2020)’ a ait “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmasından esinlenerek hazırlanmıştır.

Yapılan araştırmalar, tutum ölçme araçları arasında Likert tipi ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik açısından diğer ölçeklere kıyasla daha yüksek puanlar aldığını ortaya koymaktadır (Özgüven, 2011). Katılımcıların öz değerlendirmelerini ölçmek için kullanılan Likert tipi ölçeklerde, genellikle 3, 5, 7, 9 veya 11 gibi tek sayılı derecelendirme seçenekleri tercih edilmektedir. Araştırmalarda genellikle Beşli Likert tipi ölçek en yaygın kullanılan ölçme aracıdır. Bu araştırmadaki, 7'li Likert tipi ölçek kullanılmasının temel nedeni, tutum farklılıklarının daha net bir şekilde belirlenebileceği düşüncesidir. Likert tipi ölçeklerde derecelendirme sayısının artmasıyla birlikte,

katılımcıların belirli bir ifadeye tam olarak 'evet' veya 'hayır' anlamında bir değerlendirme yapmaları zorlaşır. Ayrıca, bu tür ölçeklerde kesin bir başlangıç noktası (sıfır noktası) olmadığı için, tutumların yoğunlukları tam olarak ölçülemez. "Katılımcıların karar verme sürecini kısaltarak veri toplama etkinliğini artırmak amacıyla, ölçekte yer alan maddeler için 9'lu ve 11'li Likert ölçekleri yerine 7'li Likert tipi ölçek tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan 7' li Likert tipi ölçek 1=en az katılıyorum, 7=en çok katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir.

Ölçek soru formu son haline getirildikten sonra ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek için pilot test gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı ve katılımcılar yönünden sorun teşkil eden unsurların tespit edilmesi pilot testin amacını içermektedir (Altunışık, 2008, s. 8). Pilot test için örneklem büyüklüğünün ne kadar olması gerektiği ile ilgili farklı bakış açıları literatürde yer almaktadır. Sheatsley (1983, s. 226) 12 ila 25 kişi pilot test için uygunluğunu belirtirken, Sudman (1983, s. 181), 20 ila 50 kişinin uygunluğunu ifade etmiştir. Bu çalışmada pilot test 30 kişiye uygulanmış ve ölçekte yer alan ifadelerin araştırma için uygun olduğu görülmüştür.

6.5 Verilerin Toplanması

Anadolu Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitüsüne bağlı Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri doktora programında yürütülen bu tez çalışması için öncelikle Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan etik kurallara uygunluk belgesi (Protokol no:761107) alınmıştır (Ek – 1). Bu raporun ardından; daha önce oluşturulmuş olan örnek araştırma gönüllü katılım formu (Ek – 2) ve kullanılacak ölçekler (Ek-3) hem basılı hale getirilmiş hem de çevrimiçi ortama aktarılmıştır. Katılımcıların örnek araştırma gönüllü katılım formunu onaylamadan veri toplama aşamasına geçmelerine izin verilmemiştir. Bu şekilde gönüllü katılım garanti altına alınmıştır. 2024 yılının Eylül ve Ekim aylarında ulaşılan 336 çalışandan veriler toplanmıştır. Ölçek uyarlama çalışmalarında birlikte kullanılan analizler için AFA ve DFA farklı veri setleri üzerinden gerçekleştirilmelidir (Schumacker ve Lomax, 2010). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında veri toplama sürecinde iki farklı yöntem kullanılmaktadır. İlki AFA ve DFA için iki ayrı zamanda sahaya inilmektedir. İkincisi alana tek seferde çıkılarak toplanan veriler AFA ve DFA için ikiye bölünür. Bu çalışmada ikinci yöntem tercih edilmiştir.

6.6 Veri Analizi

Araştırmada toplanan veriler, istatistiksel analizler için özel bilgisayar programları (IBM SPSS Statistics ve AMOS) kullanılarak incelenmiştir. Veriler, hem internet üzerinden hem de yüz yüze toplanmıştır. Toplanan veriler üzerinde çeşitli analizler yapılarak güvenilirliği ve doğruluğu kontrol edilmiştir. Bu analizler sonucunda, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının doğru sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Daha sonra, bu veriler kullanılarak araştırmanın temel amacını doğrulamak için detaylı bir istatistiksel model oluşturulmuştur. Katılımcılardan toplanan veriler ile ilk olarak (n:170) açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilirken ikinci (n:166) veriler ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi SPSS 22.0 ile doğrulayıcı faktör analizi AMOS 22.0 ile gerçekleştirilmiştir. Elde eden veriler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile analiz edilmiştir. Ayrıca kuşaklar açısından değerlendirme yapmak için ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir.

7 BULGULAR

Bu bölümde, duygusal emeğin işten ayrılma niyetine etkisinde kullanılan ölçeğin güvenilirliği ve yapı geçerliliği için AFA VE DFA bulgularına yer verilmektedir.

7.1 Ölçeğin Güvenirliliğine İlişkin Bulgular

Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla, Bulduk (2003) tarafından önerilen Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bu katsayı, ölçeğin tüm maddelerini dikkate alarak istatistiksel bir tutarlılık ölçüsü sunar ve dolayısıyla ölçeğin genel güvenilirliğini en iyi şekilde yansıtan bir göstergedir (Terzi, 2017).

Araştırmada kullanılan ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Bu katsayı, ölçekteki soruların birbirleriyle ne derece ilişkili olduğunu ve ölçeğin tek bir kavramı ne kadar tutarlı bir şekilde ölçtüğünü göstermektedir. Cronbach'ın alfa katsayısı olarak bilinen bu istatistiksel yöntem, bir ölçekteki maddelerin birbirleriyle ne kadar tutarlı olduğunu yani homojen bir yapı oluşturup oluşturmadığını analizini yapmaktadır. Alfa katsayısından hareketle bir ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanabilir (Lorcu, 2015).

$0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir kabul edilmez

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliğe sahiptir

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir kabul edilir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir kabul edilir.

AFA sonrasında ortaya çıkan farklı boyutların iç tutarlılıklarını (ne kadar birbirleriyle ilişkili olduklarını) gösteren bir güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha değerleri Tablo 7.1'de gösterilmektedir.

Tablo 7.1

AFA sonrası boyutların Cronbach Alfa Katsayıları

Ölçek Boyutları	Cronbach's Alfa Katsayıları
Yüzeysel Davranış	0,83
Derin Davranış	0,75
Samimi Davranış	0,71
İşten Ayrılma Niyeti	0,56

Tablo 7.1'de görüldüğü üzere yüzeysel davranış cronbach's alfa katsayısı 0,83 ile yüksek güvenilirliğe sahip, derin davranış 0,75 ile samimi davranış ise 0,71 ile oldukça güvenilir

iken işten ayrılma niyeti cronbach'ın alfa değeri 0,56 ile düşük güvenilirliğe sahiptir. Güvenirlilik değerini yükseltmek için bir kaç sefer iyileştirme yapılarak yeniden ölçekleri uygulanmasına rağmen işten ayrılma niyetinin cronbach alfa değeri 0,56 olarak bulunmaktadır. Lortcu(2015)'ya göre ölçeğin cronbach alfa değerleri $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliğe sahiptir

7.2 Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin AFA Bulguları

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) için 170 kişiden veri toplanmıştır. Analiz sonucunda ölçekte yer alan maddelerin kendileriyle ilişkili maddeler altında toplandığı görülmüştür. İlk başta ankette yer alan 16 madde AFA sonucunda 4 boyut altında toplanan 14 madde ile sınırlandırılmıştır. AFA sonucunda “Müşteriye olumsuz duygum olsa bile yansıtmam” ile “iş yerimden memnunum” maddeleri yapının dışında kalmıştır. AFA bulguları Tablo 7.2’de yer almaktadır.

Tablo 7.2

Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin AFA Bulguları

Faktör ve İfadeler	Eigenvalue Özdeğer	Açıklanan Varyans	Güvenirlilik Katsayısı	Faktör Yükleri	Communulaties Faktöre Etki
F1 Sahte duygular	3,46	24,75	0,83		
Müşterilere öyle hissetmesem bile olumlu davranırım				0,87	0,69
Müşterilere istemesem de güleryüzlü davranırım				0,82	0,69
Müşterilere olumlu duygularım olmasa da varmış gibi yaparım				0,81	0,78
Müşterilere kendimi iyi hissetmesem de bile iyi görünmeye çalışırım				0,72	0,62
Müşterilere sergilediğim tavırlar gerçek duygularımı göstermez				0,58	0,52
F2 İyimser duygular	2,64	18,91	0,75		
Her gün işe iyimser duygularla başlarım				0,89	0,47
Her gün işe başlarken o gün iyi şeyler olacağını düşünürüm				0,88	0,60
Olumlu duygularımı müşteriye yansıtırım				0,55	0,80
F3 Gerçek duygular	1,64	11,74	0,71		
Müşteriye gösterdiğim duygular gerçek duygularımdır				0,86	0,80
Müşterilere davranışlarım o an hissettiklerimle aynıdır				0,73	0,48

Tablo 7.2 (devamı)

Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin AFA Bulguları

Faktör ve İfadeler	Eigenvalue Özdeğer	Açıklanan Varyans	Güvenirlik Katsayısı	Faktör Yükleri	Communulaties Faktöre Etki
Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular konusunda dürüstüm				0,70	0,08
F4 İşten ayrılma niyeti	1,28	9,16	0,56		
Mevcut işimden biraz daha iyi bir iş teklif gelirse ayrılıyorum				0,82	0,44
Mevcut işimden ancak olağanüstü iyi bir iş teklif gelirse ayrılıyorum				0,68	0,62
Mevcut işimden en kısa zamanda ayrılma niyetindeyim				0,61	0,78
KMO: 0,731		Toplam varyans :64,57			

Yukarıdaki tabloya göre AFA sonucunda toplam varyansın %64, 573 ünü açıklayan 4 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Tabloda yer alan faktör yüklerine bakıldığında bu değerlerin ,55 ile ,87 arasında değiştiği görülmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin veri yapısının uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Küresellik (Sphericity) test sonuçları izlenmiştir. Faktör Analizi uygunluğu için KMO katsayısının 0,60 dan büyük olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2012). Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin KMO katsayısı 0,731 çıkmıştır. Bu değer faktör analizi uygunluğu için kabul gören bir değerdir.

7.3 Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin DFA Bulguları

AFA sonrasında ölçeğin geçerliliğini sağlamak üzere DFA gerçekleştirilmiştir. DFA, ölçeğin geçerliliğini sağlamak, yanıtların karşılaştırılması ve model ile model karşılaştırmak için yapılmaktadır (Sun,2005). AFA sonrası 4 boyut ve 14 maddeli ölçek ile ikiye bölünen verilerin diğer 166 kişi ile gerçekleştirilen kısmı için DFA yapılmıştır. Ölçeğin en uygun yapıya ulaşması için modifikasyon indeksleri kontrol edilmiştir. DFA ya ilişkin sonuçlar ve katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 7.3’de yer almaktadır.

Tablo 7.3*DFA için Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Cinsiyet	N	%
Kadın	69	41,6
Erkek	97	58,6
Yaş		
24 ve Altı	30	18,1
25-44	93	56,0
45 ve üstü	43	25,9
Eğitim		
Lise	23	13,9
Lisans	101	60,8
Lisansüstü	42	25,3

N=166

Tablo 7.3'e göre, katılımcıların %41,6 sı (69) kadın , %58,6 sı erkek (97) ; %18,1 i (30kişi) 24 ve altı yaş, %56 sı (93 kişi) 25-44 yaş arası, %25,9 (43 kişi) 45 ve üstü yaş arasında; %13,9 (23 kişi) lise, %60,8(101 kişi) lisans, %25,3 (42 kişi) lisansüstü mezunudur.

Tablo 7.4*Duygusal Emek- İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin DFA Uyum İndeksleri Değerleri*

	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR	DUYGUSAL EMEK İŞTEN AYRILMA
X ² /df	≤ 3	4-5	2,37
RMSEA	< 0,05	0.06-0.09	,09
CFI	> 0,95	0,94-0,90	,90
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90	,90
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	,88
SRMR	< 0,05	0.05-0,09	.09

Bu çalışmada genel olarak kabul gören uyum indeks değerleri temel alınmıştır. Söz konusu yapılan çalışmalarda farklılık gösterirken ölçek geçerliliğine yönelik araştırmalarda ve sık kullanılan önemli olduğu belirtilen temel uyum indeksleri bulunmaktadır. Sun (2005), bu indeksleri ki kare testi(x²/df), yaklaşık hataların ortalama karekökü (root mean square error of approximation-RMSEA), karşılaştırmalı uyum indeksi (comperative fit indeks-CFI), standardize edilmiş artık ortalamaların karekökü (standardised root mean square residual-SRMR ve McDonald's ın Centrality testi (Mc) olarak sıralamıştır. Mc değerine Lisrell yazılımıyla ulaşılabildiği için bu çalışmada AMOS yazılımı kullanıldığı için M değeri yerine GFI değeri hesaplanmıştır.

Kikare(x^2/df) serbestlik derecesinin 3 ve 3 ten küçük olması iyi uyum(Çokluk vd., 2014) 4 ya da 4 ile 5 in altında olması kabul edilebilir uyum anlamına gelmektedir (Kline, 2005). RMSEA değerinin 0,05 ve 0,05 den küçük olması iyi ve 0,06 ile 0,09 arasında olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Jöresskog ve Sörbom, 1993; Schermelleh-Engel vd.,2003). CFI indeksinin 0,95 üzerinde olması iyi uyuma karşılık gelirken 0,90 ve 0,94 arasındaki değerler kabul edilebilir uyum olarak değerlendirilir. IFI nin 0,95 ve üzerindeki değerleri iyi 0,90 ve üzeri değerleri kabul edilebilir (Sümer,2000). GFI değerinin 0,90 ve üzerinde olması iyi uyum 0,85 in üstünde olması ise kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir (Meydan ve Şeşen,2011). SRMR indeksi 0,05 in altında durumunda iyi (Hu ve Bentler, 1995), 0,09 in altında ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Brown, 2006). Ölçeğin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında tüm indeks değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri arasında olduğu görülmektedir.

Buna ek olarak DFA’da ölçeğin iç tutarlılığını hesaplamak için güvenilirlik analizleri olan Birleşik Güvenirlik (Composite Reliability-CR ve Hesaplanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerleri incelenerek Tablo 7.5’de gösterilmiştir.

Tablo 7.5

Yapısal Eşitlik Modelin Birleşik Güvenirlik (CR), Yakınsak Geçerlilik (CV), Ayırtırıcı Geçerliliği (DV)

	CR	AVE	MSV	F2 İYİMSER DUYGULAR	F4 İŞTEN AYRILMA	F1 SAHTE DUYGULAR	F3 GERÇEK DUYGULAR
F2 İYİMSER DUYGULAR	0,809	0,611	0,043	0,782			
F4 İŞTEN AYRILMA	0,904	0,847	0,001	0,027	0,920		
F1 SAHTE DUYGULAR	0,879	0,594	0,155	0,165	0,008	0,771	
F3 GERÇEK DUYGULAR	0,738	0,504	0,155	0,207	0,032	0,394	0,710

Tablodan da anlaşıldığı gibi; CR ve AVE değerleri kabul edilen sınırlarda olduğu görülmektedir. Fornel & Larcker (1981)’e göre CR değerinin 0,70 ve üzeri, AVE değerinin ise ,0,50 ve üzerinde olması beklenmekle (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014) birlikte geçerlik ve güvenilirliğin diğer ölçütlerin sağlanması durumunda 0,50’nin altında AVE değerine sahip boyutlar da güvenilir kabul edilmektedir. CR için 0.7’nin üstünde AVE için de 0.5’in üstünde olması beklentilerine karşın CR’nin 0.6’dan yüksek olması durumunda ve AVE’nin Maksimum Shared Varyansdan (MSV) yüksek olması

durumunda ayrıştırıcı geçerliliği (discriminant validity), MSV den büyük olması durumunda yakınsak (convergent validity) geçerliliği sağlanmaktadır.

7.4 Toplanan Verilere İlişkin Normallik Dağılımının İncelenmesi

Verilerin normal dağılıma uygunluğunu tespit etmek için normallik testi gerçekleştirilmiştir. Bir değişkenin temel özelliklerini belirlemede ilk adım, dağılımının şeklini belirlemektir. İstatistiksel analizlerde sıkça kullanılan normal dağılım, verilerin nasıl dağıldığına dair bir modeldir. Verilerin bu modele ne kadar uyduğu, yani normallik düzeyi, birçok istatistiksel testin güvenilirliği için kritik bir faktördür (Hair vd., 2019). İstatistiksel yöntemler, verilerin normal dağılım göstermesi gerektiği varsayımına dayanır. Bu varsayımın doğru olmaması, analiz sonuçlarının yanlış olmasına neden olabilir.

Tablo 7.6

Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
fakt1	,105	166	,000	,953	166	,000
fakt2	,164	166	,000	,858	166	,000
fakt3	,112	166	,000	,937	166	,000
fakt4	,112	166	,000	,976	166	,005

Tablo 7.6’da çalışmanın verilerinin istatistik değerleri bulunmaktadır. Wuensh (2016), büyük örneklemelerde >300 Kolmograv-Smirnov, daha küçük örneklemelerde <300 Shapiro-Wilk normallik testinin kullanılmasını tavsiye etmektedir. Tablo 7.7’de gösterilen normal dağılımına uygunluk testi açıklamalarına göre, $P < 0,001$ $P < 0,05$ olduğu için normalden sapmaktadır. Kovaryans matrislerinin eşitliği gruplararası kovaryans matrislerinin eşit olup olmadığını test eder. $P = .187$ $p > 0,05$ olduğu için kovaryans matrisleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu kovaryans matrislerinin eşit olduğu anlamına gelmektedir. Levene testi varyans homojenliğini ifade etmektedir. Grupların varyansların homojen olup olmadığını ifade eder. Tüm faktörler için $p > 0,05$ olduğu için değişkenler arası anlamlı farklılık yoktur, bu varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Bu nedenle veriler normal dağılmış ve geçerliliği sağlanan ölçeğe parametrik testlerin uygulanabileceği tespit edilmiştir.

Tablo 7.7*Normal Dağılıma Uygunluk Testi Açıklamaları*

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Normallik Testi(shapiro wilk)	p<0,001	P<0,001	p<0,001	p<0,001
Kovaryans	M=14,089			
Matriksleri Box's	F=1,370			
Eşitliği Testi	P=.187			
Levene Testi	F=2,772	F=0,36	F=1,454	F=2,789
	p = 0,98	p=,851	p=,230	p =0,97

Katılımcıların yaşları açısından araştırma modelindeki değişkenlerin farklılaşp farklılaşmadığını görebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılarak Tablo 7.8'de gösterilmiştir.

Tablo 7.8*Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti'nin Kuşaklara İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi*

N=166 (N1:30,N2:93,N3:43)		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Sahte	Gruplararası	5,461	2	2,730	1,376	,255
Duygu	Grupiçi	323,379	163	1,984		
	Toplam	328,840	165			
İyimser	Gruplararası	11,320	2	5,660	5,514	,005*
Duygu	Grupiçi	167,304	163	1,026		
	Toplam	178,624	165			
Gerçek	Gruplararası	5,351	2	2,675	1,610	,203
Duygu	Grupiçi	270,871	163	1,662		
	Toplam	276,222	165			
İşten	Gruplararası	11,006	2	5,503	3,559	,031**
Ayrılma	Grupiçi	252,018	163	1,546		
Niyeti	Toplam	263,023	165			

* 0,01'e göre anlamlı

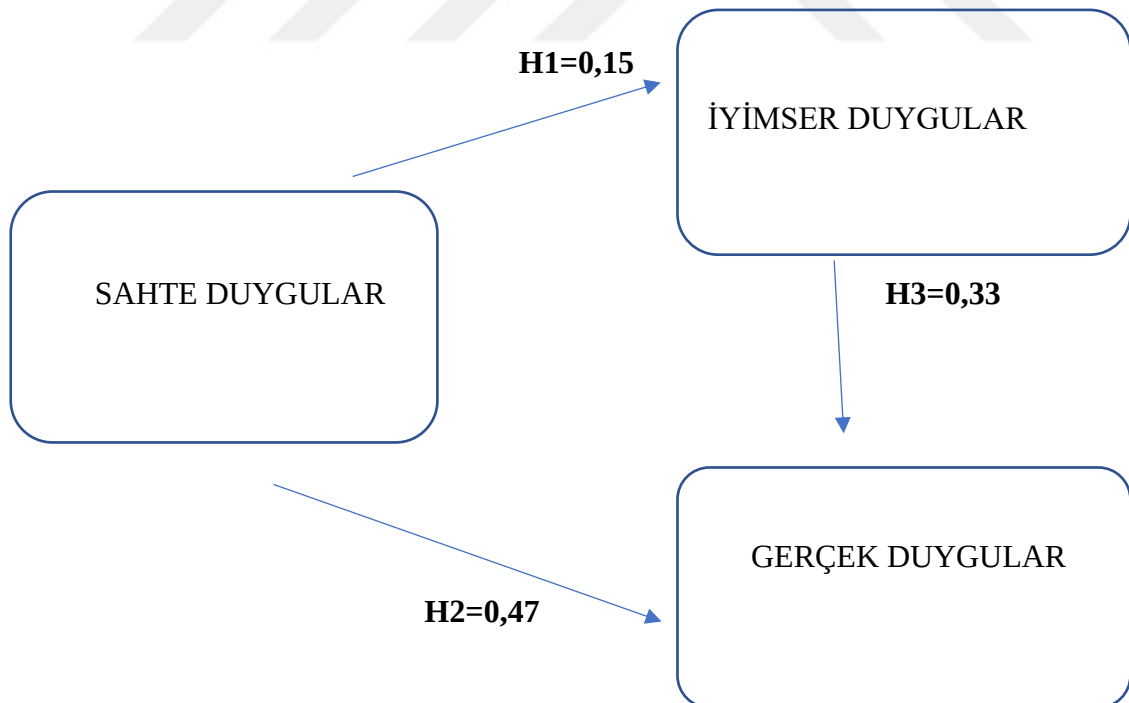
** 0,05'e göre anlamlı

Tablo 7.8'den de anlaşılacağı üzere katılımcıların yaşları açısından araştırma modelindeki değişkenlerden iyimser duygular (F= 5,514 p<0 ,05) değişkeni ile işten ayrılma niyeti değişkeni (F=3,559 P>0,01) arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.

Tablo 7.9*Yapısal Eşitlik Modele İlişkin Hipotez Test Sonuçları*

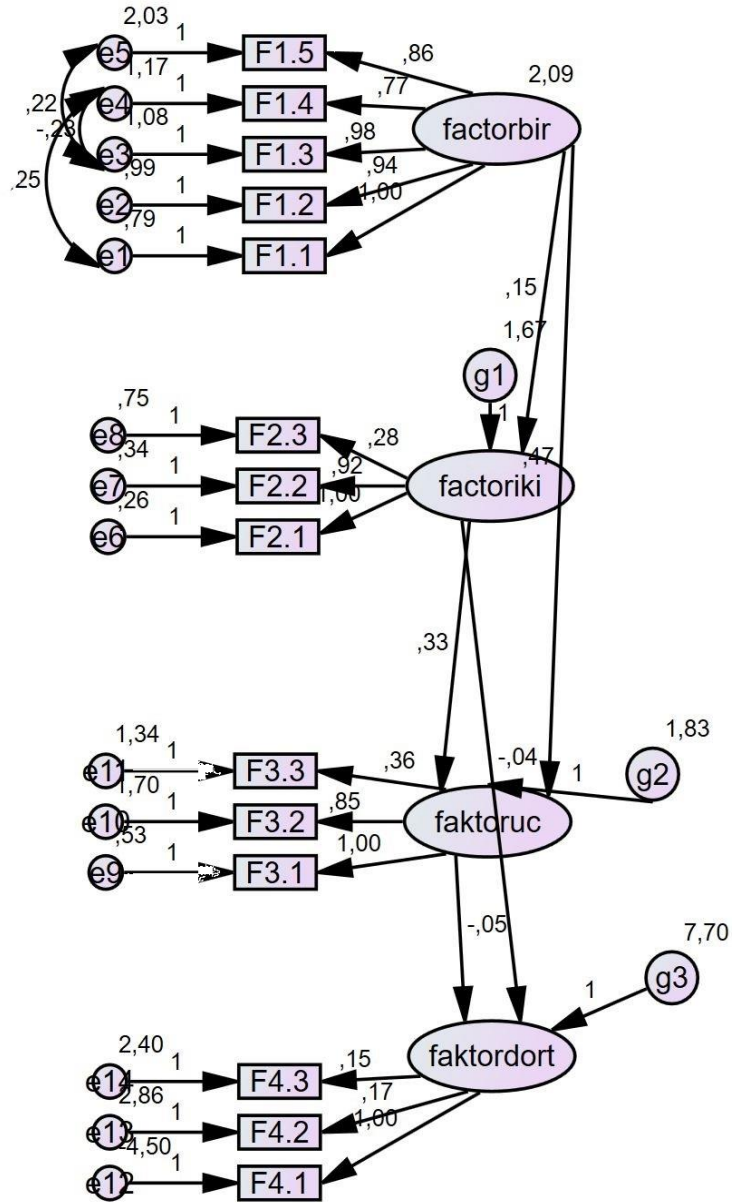
Hipotezler	β	ρ	Effect (f2)	Sonuç
H1:F1-F2	0,15	<0,05	,078	Desteklendi
H2:F1-F3	0,47	<0,01	,093	Desteklendi
H3:F2-F3	0,33	<0,01	,099	Desteklendi
H4		=,69	,112	Desteklenmedi
H5		=,64	,108	Desteklenmedi
H6		=,90	,112	Desteklenmedi

Tablo 7.9'dan da anlaşılabacağı gibi H1 ($\beta = 0.15$, $\rho < 0.05$), H2 ($\beta = 0.47$, $\rho < 0.01$), H3 ($\beta = 0.33$, $\rho < 0.01$) desteklenirken H4, H5, H6 desteklenmemiştir. Yani duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık duygusal emek boyutlarından sahte duygular ile gerçek duygular, sahte duygular ile iyimser duygular ve iyimser duygular ile gerçek duygular arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yapısal eşitlik model analizi sonucu gerçekleşen model Şekil 7.1'de gösterilmiştir.

Şekil 7.1*Gerçekleşen Model***Kaynak:** Yazar tarafından yaratılmıştır.

Şekil 7.2

Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Yapısı



8 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgular literatür bağlamında ele alınmış ve sonuçlardan hareketle geliştirilmiş öneriler sunulmuştur.

8.1 Sonuç

Bu çalışmada, geleneksel örgütlerdeki duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair literatürden hareketle bir teorik model önerilmiş ve bu model X, Y ve Z kuşaklarından oluşan sanal çalışanlar üzerinde test edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de 12 yıldır faaliyet gösteren ve sağlıklı yaşam ürünleri üzerine uluslararası pazar ağına sahip bir örgütün sanal çalışanları oluşturmaktadır.

Literatüre önemli katkılar sağlayabileceği düşünülen bu çalışmada, duygusal emek ölçeği maddeleri sahte duygular (yüzeysel), gerçek duygular (samimi) ve iyimser duygular (derin) olmak üzere üç boyut halinde ele alınmış ve bu boyutlar arasındaki ilişkiler kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca, duygusal emek ile işten ayrılma niyeti ilişkileri analiz edilmiş ve bu ilişkilerin yaş (kuşaklar) değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Çalışma sonucunda ulaşılan bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Duygusal emek boyutlarının birbiriyle ilişkisi: Duygusal emek boyutları olan sahte duygular, gerçek duygular ve iyimser duygular arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu tespit edilmiştir.
- Etkileşim düzeyleri: Sahte duygular ile iyimser duygular, sahte duygular ile gerçek duygular ve iyimser duygular ile gerçek duygular arasında bir etkileşim olduğu bulunmuştur.
- Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Geleneksel örgütlerde yapılan çalışmaların aksine, bu çalışmada duygusal emek boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur.
- Yaş değişkenine bağlı farklılıklar: İyimser duygular boyutu ($p<0,01$) ve işten ayrılma niyeti faktörleri ($p<0,05$) açısından yaş değişkenine (kuşaklar) göre anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçların, duygusal emeğin farklı boyutları ve yaş gruplarına göre ilişkileri hakkında literatürdeki tartışmalara yeni bir perspektif açısından katkısı olacağı düşünülmektedir

8.2 Tartışma

Duygusal emek kavramının, literatürde farklı araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlar üzerinden gruplandırıldığı ve tanımlandığı görülmektedir. Literatür incelemesi sonucunda, bu kavramın araştırma amaçlarına bağlı olarak iki boyutta (Hochschild, 1983; Grandey, 2000), üç boyutta (Ashforth ve Humphrey, 1993) ve dört boyutta (Pala ve Sürgevil, 2016) incelenmiştir. Üç boyutlu yaklaşımların literatürde daha yaygın olduğu ve duygusal emeğin boyutlarını daha kapsamlı bir şekilde yansıttığı gözlenmiştir. Bu nedenle, çalışmamızda duygusal emek kavramı üç boyutlu bir yapı içerisinde ele alınmıştır. Ayrıca, literatüre katkı sağlamak amacıyla kullanılan ölçek maddeleri temel alınarak boyutların isimlendirilmesi yeniden uyarlanmıştır. Bu uyarlama sayesinde, boyutları tanımlayan kavramlar ile ölçek maddeleri arasında doğrudan bir temsil ilişkisi kurulmuş ve ölçümün kavramsal bütünlüğü güçlendirilmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, duygusal emek boyutları olan sahte duygular, gerçek duygular ve iyimser duygular arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Spesifik olarak, sahte duygular ile iyimser duygular ($\beta=0,15$), sahte duygular ile gerçek duygular ($\beta=0,47$) ve iyimser duygular ile gerçek duygular ($\beta=0,33$) arasında bir etkileşim olduğu saptanmıştır.

Literatürde teorik düzeyde bu türden bir etkileşimden söz edilmekte (Hochschild, 1983) ancak bu yöndeki ampirik bulgulara nadiren rastlanılmaktadır. Bu durumun, literatürdeki çalışmaların duygusal emek boyutları arasındaki etkileşimlere odaklanmamasından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Benzer bir araştırmada Öngel (2023), hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında sahte duygular ile gerçek duygular arasında düşük düzeyde, sahte duygular ile iyimser duygular arasında orta düzeyde ve iyimser duygular ile gerçek duygular arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü bir etkileşim olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuçlar, mevcut araştırmanın bulgularını destekler nitelikte olmakla birlikte, duygusal emek boyutlarının birbirleriyle etkileşimlerini daha detaylı ele alan araştırmalara duyulan ihtiyacı bir kez daha vurgulamaktadır. Duygusal emek boyutlarının katılımcılar tarafından bir arada kullanılabileceği gibi, bazı boyutların kullanılamayacağı da literatürde yer almıştır (Cossette ve Hess, 2015; Kılıç ve Baş, 2015). Ancak bu çalışmada, katılımcıların duygusal emeğin tüm boyutlarını (sahte duygular, gerçek duygular, iyimser duygular)

kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumun, örgüt içinde bu boyutlara ilişkin düzenli olarak verilen eğitimlerin bir sonucu olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, örgütün takım çalışmasına verdiği önem, çalışanlara sağlanan örgütsel destek, pozitif bir çalışma ortamı yaratılması ve sağlanan maddi kazanç olanaklarının da duygusal emeğin üç boyutunun katılımcılar tarafından aktif şekilde benimsenmesine katkı sağladığı gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, örgütsel ve mesleki davranış kuralları ile çalışanların kişilik özelliklerinin, kullanılan duygusal emek boyutlarının belirlenmesinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Truta, 2012). Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlarına sağladığı destek ve çalışma koşullarının, duygusal emek sürecini yönetmede önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılabilir.

Çalışmamızda, sahte duygular hem iyimser duygular hem de gerçek duygular ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, araştırmanın yapıldığı örgütün pazar ağını genişletmek amacıyla çalışanlarına sağladığı kişisel gelişim eğitimleri ile ilişkili olabilir. Literatürde de belirtildiği gibi, örgütler çalışanlarının duygulanım ve davranışlarını işe alım sonrası oryantasyon programları ve örgüt içi eğitimlerle şekillendirmektedir (Hochschild, 2012). Bu tür eğitimler, çalışanların müşterilerle daha profesyonel bir şekilde etkileşim kurmalarını sağlamakta ve duygusal emek süreçlerini yönetmelerini kolaylaştırmaktadır.

Araştırma kapsamındaki sanal örgüt çalışanlarının, örgüt tarafından sağlanan bu tür eğitimler sayesinde duygularını yönetmeyi öğrenmiş ve müşterilerle olan etkileşimlerinde daha profesyonel davranışlar sergilemiş oldukları gözlenmiştir. Hizmet sektöründe duygusal emek, müşterilerle etkileşim sırasında duyguların örgütsel davranış kurallarına uygun olarak sergilenmesini gerektirir. Bu süreç, duyguların bazen abartılmasını, gizlenmesini veya olduğundan farklı bir şekilde yansıtılmasını içerebilir (Luo ve ark., 2019). Bu bağlamda, sahte duygular sergileyen çalışanlar, örgütün belirlediği standartlara uygun davranarak samimi ve güler yüzlü bir tutum sergilemek durumunda kalmaktadır.

Ayrıca, sanal çalışma ortamlarında duyguların ifade edilmesi daha karmaşık hale gelebilir ve kolayca anlaşılmayabilir. Jest, mimik ve yüz ifadeleri gibi fiziksel göstergelerin sınırlı olması, çevrimiçi çalışanların duygularını bastırmalarını ve daha profesyonel bir tutum benimsemelerini zorunlu kılabilir. Bu durum, çalışanların duygusal emek süreçlerinde sahte duygularını daha sık kullanmasıyla sonuçlanabilir.

Çalışmamızda, iyimser duygular ile gerçek duygular arasında ilişki saptanmıştır. Bu durumun oluşmasında, örgütün çalışanlardan beklenen davranışları içselleştirmelerini sağlamaya yönelik eğitimlerinin (mental, fiziksel sağlık, duygusal farkındalık) yanı sıra çalışanların bireysel duygusal deneyimlerinin de etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışanların duygusal farkındalık geliştirmesi, sahte duygular yerine iyimser duygularla hareket etmelerine ve zamanla bu iyimser duyguların gerçek duygulara dönüşmesine de olanak tanıyabilir. Theodosius'un (2006) belirttiği gibi, duyguların yönetim biçimi yeni duygular yaratabilir ve mevcut duyguları etkileyebilir.

Ayrıca, sanal çalışanların sahte duygularını doğurabilecek nedenlerin ortadan kaldırılması ve müşterilere iyimser ve gerçek duygularla yaklaşmaları için örgüt tarafından sağlanan destek, çalışanların motivasyonu açısından kritik bir rol oynamaktadır. Örgütlerin çalışanlarına sağladığı sosyal destek, duygu yönetimini kolaylaştırmada etkili bir unsurdur. Nalçagil'in (2023) kabin memurları üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmada, algılanan sosyal desteğin duygusal emek boyutları ile anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, sosyal desteğin çalışanların duygu yönetiminde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Sosyal destek, aynı zamanda çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin gelişim şekline bağlı olarak iş performanslarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Delen, 2017).

Sanal iş ortamlarının karmaşıklığını gidermek ve duygusal emek süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek için çalışanların iletişim yeteneklerini geliştirmesi ve sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir. Allert (2001), sanal çalışanların çok yönlü iletişim yeteneğine sahip, karar verme becerisi yüksek, teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilen ve teknolojik sorunları hızlı bir şekilde çözebilen bireyler olması gerektiğini öne sürmüştür. Bu bağlamda, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel destek mekanizmaları ile duygusal emek süreçlerinde iyimser ve gerçek duyguları benimsemeleri teşvik edilmiş olabilir.

Araştırma yapılan örgütün, çalışanlarının birbirleriyle yardımlaşmasını maddi ödüllerle teşvik etmesi, sağlıklı yaşam ürünlerine dair bilimsel çalışmalar ve sosyal kanıtların varlığı, işin özünde "başkasına iyilik yapma" anlayışını temel alan bir felsefe geliştirmesi, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta ve duygusal emek süreçlerini daha profesyonel bir şekilde yönetmelerini kolaylaştırmaktadır. Yağcı'nın (2020) çalışmasında da belirtildiği gibi,

gerçek ve iyimser duyguların yoğun olarak yaşandığı bir çalışma ortamı, örgütsel bağlılığı artıran önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Maneviyata önem veren örgütlerde çalışanların iş tatmininin yükseldiği, bu durumun da çalışanların müşterilerle ilgilenirken istenmeyen durumlar karşısında daha etkin ve yapıcı bir yaklaşım sergilemelerini sağladığı literatürde vurgulanmaktadır (Lee ve ark., 2014). Bu yaklaşım, çalışanların olumsuz davranışlarla karşılaşma olasılığını azaltarak, bedensel ve ruhsal sağlıklarını korumalarına da yardımcı olmaktadır. Duygusal emek sürecinde, çalışanların duygusal emek stratejilerini etkili bir şekilde kullanarak duygularını yönetebilme becerileri, iş performanslarına olumlu bir şekilde yansımaktadır. Özellikle yüzde usulü ile çalışılan örgütlerde, refahı artırıcı uygulamalar ve olumsuz etkileşimlerin önlenmesi, çalışanların ruhsal ve fiziksel refahına doğrudan katkı sağlamaktadır (Delen, 2017).

Araştırma yapılan örgütte, çalışanların performansa dayalı kazanç sistemi içinde olmaları, onların olumlu çıktılar elde edebilmek adına duygularını daha bilinçli bir şekilde yönetmek istemelerine yol açmaktadır. Buna ek olarak, örgütün çalışanlarına sağladığı yüksek kaliteli yaşam imkanları, pasif gelir elde etme fırsatları, miras bırakma olanakları, kariyer fırsatları, uluslararası geziler, geniş bir sosyal ağ (network) gibi avantajlar, çalışan motivasyonunu artırmakta, örgütsel bağlılığı güçlendirmekte ve işten ayrılma niyetlerini zayıflatmaktadır. Bilindiği gibi, örgüt bağlılığı, devam bağlılığı ile doğrudan ilişkili bir konudur. Dolayısıyla, bu tür teşvik ve imkanlar, çalışanların örgütte uzun vadeli bir bağlılık geliştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Analiz sonucunda, duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Bu bulgu, literatürdeki geleneksel örgütler üzerine yapılan araştırmalardan farklılık göstermektedir. Örneğin, Tekin ve Akgemci'nin (2019) araştırmasında, duygusal emek davranışının iyimser ve sahte duygular boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Ay ve Türkoğlu'nun (2018) araştırmasında, sahte duygular ile tükenmişlik ve sahte duygular ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Yürür ve Ünlü'nün (2010) araştırmasında ise, sahte duygular ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, buna karşın iyimser duygular ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, Chau, Dahling, Levy ve Diefendorf (2009), Brotheridge ve Grandey (2002), Öz (2007),

gibi araştırmacılar, iyimser duygular ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yapılan araştırmalarda, duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, özellikle geleneksel örgütlerde sıklıkla incelenmiş ve genellikle sahte duyguların işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Yüz yüze çalışılan ortamlar, çalışanların sahte duygular sergilemesini gerektirebilir ve bu durum duygularını yönetmede zorluk yaşamalarına yol açabilir. Chu ve Murrmann (2006), bu tür zorlukların çalışanların gerçek duygularından uzaklaşarak duygusal uyumsuzluk yaşamasına sebep olabileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, sahte duygular sergilemek durumunda kalan çalışanların, duygusal uyumsuzluk nedeniyle işten ayrılma niyetine daha yatkın oldukları literatürle uyumlu bir şekilde gözlenmiştir. Ancak, bu çalışmanın bulguları, sanal ortamların farklı dinamiklere sahip olması nedeniyle bu tür ilişkilerin farklılaştığını düşündürmektedir.

Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair geleneksel örgütlerde elde edilen sonuçlarla karşılaştırıldığında, bu çalışmanın bulguları farklılık göstermektedir. Bu farklılığın, sanal çalışma ortamlarının dinamiklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Sanal çalışanlar, zamandan ve mekândan bağımsız olarak çalışabilmekte, bu da onlara işlerini kendi zaman planlarına göre yürütme, daha yaratıcı ve verimli olma, hatta görevi dışında başka işlerle meşgul olma imkânı sağlamaktadır. Tutar (2002), çalışanlara kendi zamanlarını yönetme fırsatının verilmesinin iş verimliliğinde önemli bir artışa yol açtığını ve sanal çalışma ortamlarının geleneksel iş yerlerinde bulunmayan esneklik ve özgürlük sunarak, çalışanlara iş hayatına uyum sağlama ve motivasyon açısından pozitif katkı sağladığını ifade etmektedir (Tutar, 2002). Bu tür bir esnek ve özgür çalışma ortamı, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltan önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Araştırmamızda yer alan çalışanların, çalışma saatlerini kendilerinin belirleyebilmesi ve sanal işlerini yarı zamanlı olarak yürütebilmesi, işten ayrılma kaygısı taşımamalarına neden olmuş olabilir. Esnek çalışma saatleri, çalışanların motivasyonunu artırarak, geleneksel örgütlerde sıkça görülen iş stresi ve işten ayrılma niyetini azaltan bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Geleneksel örgütlerde, belirli çalışma saatleri, yüz yüze iletişim ve katı iş düzeni gibi daha baskıcı bir çalışma ortamı bulunurken, sanal çalışma ortamları, iş stresi, yönetici baskısı ve işe ulaşım sırasındaki zaman kaybını önemli ölçüde en aza indirmektedir (Guithrie ve Gray, 1996). Bu da sanal ortamda çalışanların iş tatmini ve

örgütsel bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sanal çalışmanın bir diğer önemli avantajı, farklı çalışan gruplarının bir arada uyum içinde çalışabilmesine olanak sağlamasıdır. X, Y ve Z kuşaklarının farklılıklarından kaynaklanan iletişim, işe adapte olma ve benzeri sorunlar, sanal çalışma ortamında en aza indirgenebilir. Özellikle iş hayatına yeni adım atan Z kuşağı ile diğer kuşakların birlikte çalışması, geleneksel örgütlere nazaran sanal ortamlarda daha verimli bir şekilde yönetilebilir.

Z kuşağının teknolojiye hızlı adapte olabilme yeteneği ve yeniliklere açık olması, sanal ortamdaki iş verimliliğini artırırken, aynı zamanda bu kuşağın işe olan bağlılığını da güçlendirmektedir (Taş ve Kaçar, 2019). Teknoloji kullanımında yüksek beceriye sahip olmaları, Z kuşağının diğer kuşaklara teknolojik destek sunabilmesini sağlamaktadır. Bu destek, yalnızca teknik yardım açısından sınırlı kalmayıp, aynı zamanda birlikte çalışma ruhunu pekiştirme açısından da önemlidir.

Bu tür bir sinerji, kuşaklar arası iletişimi ve iş birliğini güçlendirebilir, aynı zamanda farklı kuşakların birbirlerinden öğrenmelerine olanak tanıyarak örgüt içindeki uyumu artırabilir. Bu durum, sanal çalışma ortamlarının, geleneksel iş yerlerine kıyasla daha esnek ve destekleyici bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma yapılan sanal örgüt, uluslararası bir sağlıklı yaşam projesi çerçevesinde, farklı yaş gruplarından bireylerin ve ağırlıklı olarak sağlık profesyonellerinin yer aldığı, genellikle yarı zamanlı çalışanlardan oluşan bir yapıya sahiptir. Bu karma yapı, farklı bakış açılarını bir araya getirerek daha verimli ve pozitif bir iş atmosferi yaratmış olabilir. Böyle bir ortamda, çalışanların birbirleriyle sosyal etkileşimde bulunmaları sonucunda oluşan güçlü örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıran ve işten ayrılma niyetlerini zayıflatan önemli bir faktör olabilir.

Geleceğin iş modeli olarak görülen sanal çalışma ortamları, iş dünyasının dönüşümünü hızlandıran temel unsurlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Korkmaz ve Keçecioğlu'na (2014) göre, sanal çalışma, yetenekli bireylerin iş dünyasına daha kolay çekilmesini sağlamakta, maliyetleri azaltmakta, sanal çalışanların daha iyi organize olmasına imkân tanımakta ve küresel çapta iş birliği fırsatları sunarak sürdürülebilir bir iş modeli ile iş süreçlerini daha verimli hale getirmektedir. Bu bağlamda, farklı kuşaklardan ve kültürlerden gelen çalışanların bir arada rahatlıkla çalışabildiği bir iş ortamı, sanal

örgütlerin sağladığı önemli avantajlardan biridir. Böyle bir ortam, sadece bireysel performansı artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanlar arasında iş birliği ve uyumu güçlendirerek daha kapsayıcı ve motive edici bir iş atmosferi oluşturabilir. Bu özellikler, sanal çalışma ortamlarının geleneksel örgütlerden farklı olarak daha esnek, yenilikçi ve uyumlu bir iş modeli sunmasına katkı sağlamaktadır.

Analiz sonucunda, duygusal emek boyutlarından iyimser duygular ($p<0,01$) ve işten ayrılma niyeti faktörlerinde ($p<0,05$) yaş değişkeni açısından anlamlı farklılıkların ortaya çıkması, X, Y ve Z kuşakları arasındaki farklılıkların katılımcıların sorulara samimi cevap verip vermemesiyle ilişkili olabileceğini düşündürmektedir. Bunun yanı sıra, bu farklılık, yaş kuşaklarının sanal örgütlere katılım bakımından farklı beklentilere sahip olmasıyla da açıklanabilir.

X kuşağının (45 yaş ve üstü), teknolojiye adaptasyonu daha zor ve yüz yüze, hiyerarşik iletişim tarzını daha fazla benimsemiş oldukları belirtilmiştir (Karaaslan, 2014). Ancak bu kuşaktaki çalışanlar, genellikle yarı zamanlı olarak çalıştıkları ve sanal örgütleri öncelikli olarak ek gelir elde etmek amacıyla tercih ettikleri için, sanal örgütlere olan bağlılıkları, Y kuşağı (25-44 yaş) ve iş hayatına yeni giren Z kuşağı (17-25 yaş) çalışanlarına göre daha güçlü olabilir.

Ayrıca, çalışmaya konu olan sanal örgütün sağlık sektörüyle ilişkili olması, üst yaş kuşağındaki çalışanların, sağlık sektöründe yer alan profesyonellerle iletişimde halinde olma isteklerini destekleyebilir. Bu durumun, üst yaş kuşağının sanal örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyen bir diğer faktör olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, sanal örgütün, üst yaş kuşağındaki çalışanlara kendi akran gruplarından bireylerle sosyalleşme imkânı tanınması, bu grubun olumlu duygular geliştirmesinde belirleyici bir rol oynayabilir.

Bu bulgular, yaş kuşaklarının sanal çalışma ortamlarındaki bağlılık ve duygusal emek süreçlerine yönelik farklı beklenti ve deneyimlerini anlamak açısından önemli veriler sunmaktadır. Özellikle, yaş grupları arasındaki bu farklılıklar, sanal örgütlerin işleyiş ve yönetim politikalarının kuşaklara özel stratejilerle şekillendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Y ve Z kuşağı açısından değerlendirildiğinde, bu kuşakların teknolojiye daha hâkim olmaları, esnek çalışmaya yatkınlıkları ve sürekli çevrimiçi olma alışkanlıkları nedeniyle sanal çalışmaya daha uygun oldukları gözlenmiştir. Ancak iş hayatına yeni adım atan Z

kuşağının, iş deneyimi açısından diğer kuşaklara kıyasla daha zayıf olması, duygu yönetimi becerilerinin henüz yeterince gelişmemiş olabileceği anlamına gelebilir. Bu durum, Z kuşağının duygusal emek süreçlerinde diğer kuşaklara göre daha fazla zorlanabileceğini göstermektedir.

X kuşağı, genellikle daha profesyonel ve kontrollü bir yaklaşım benimserken, Y ve Z kuşağı çalışanları daha samimi ve doğal davranmayı tercih edebilir. Bu nedenle, pozitif bir çalışma ortamı, açık ve esnek bir iletişim kültürü ile iyimser duyguların eksik olduğu bir iş ortamında, özellikle Z kuşağının iş tatmini azalabilir ve bu da işten ayrılma niyetlerini artırabilir. Z kuşağının, olumlu duyguların eksik olduğu durumlarda duygusal uyumsuzluk yaşayarak işten uzaklaşma ihtimali daha yüksek olabilir.

Öte yandan, Z kuşağının teknoloji tabanlı işlere olan ilgisi ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanma becerisi göz önünde bulundurulduğunda, sanal çalışma ortamlarından keyif alma ve bu tür işlerde kalma ihtimalleri de oldukça güçlüdür. Teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanan bir iş modeli, Z kuşağı çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonunu artırabilir. Ancak bu kuşağın, iş tatminlerini ve bağlılıklarını sürdürebilmeleri için, destekleyici bir iş kültürü, esnek iletişim kanalları ve duygu yönetimi konusundaki gelişimlerine olanak sağlayan eğitim ve rehberlik süreçleri önem taşımaktadır. Sonuç olarak, Y ve Z kuşağının sanal çalışma ortamlarında başarılı olma potansiyeli yüksek olsa da, bu ortamların kuşakların ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmesi, özellikle Z kuşağının iş tatmini ve bağlılığını artırma açısından kritik öneme sahiptir.

Bu çalışmanın sonuçları, araştırmada kullanılan ölçeklerin yurtdışı kaynaklı olmasından dolayı kültürel farklılıklar nedeniyle elde edilen sonuçların diğer çalışmaların bulgularından farklılık göstermesine yol açmış olabilir. Ölçeğin geliştirildiği ülkedeki normlar ve değerler, Türkiye'deki bireyler için geçerli olmayabilir veya farklı yorumlanabilir. Bu durum, ölçülen kavramların kültürel bağlam içinde farklı algılanmasına neden olabilir.

Ayrıca, araştırmamızın örneklem grubunun, diğer çalışmalarda kullanılan geleneksel örgütlerdeki örneklem gruplarından farklı bir yapıya sahip olması da sonuçlar üzerindeki bir diğer etkili faktör olabilir. Araştırmamız, sanal ortamda yarı zamanlı çalışan bireylerden oluşurken, geleneksel örgütlerdeki çalışmalar genellikle tam zamanlı ve yüz yüze çalışan gruplar üzerinde yapılmıştır. Bu farklılıklar, hem çalışmanın bağlamını hem de bulgularını diğer araştırmalardan ayırmaktadır.

Dolayısıyla, kültürel farklılıklar ve örneklem grubunun özellikleri, bu çalışmanın bulgularının diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında neden farklılık gösterebileceğini açıklayan önemli unsurlar olarak değerlendirilmelidir. Bu sonuçlar, kültürel bağlamın ve çalışma koşullarının araştırma bulgularını nasıl etkileyebileceğine dair önemli bir katkı sunmaktadır.

8.3 Öneriler

Çalışmada elde edilen ve literatürdeki benzer çalışmalardan elde edilen bulguların karşılaştırmalı olarak incelenmesi sonucunda sanal örgütlerin pek çok güçlü yönünün olduğu fakat aynı zamanda düzeltilmesi gereken bazı zayıf noktalarının da bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmadan elde edilen veriler ve konu ile ilgili literatür taramaları ışığında sanal örgütlerde görev alan tüm paydaşlara yönelik olarak aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

8.3.1 Sanal örgütlere yönelik öneriler

Genel olarak çalışmamızı değerlendirdiğimizde, örgütün çalışanlara sağladığı faydaların, çalışanlar arasında örgüte olan güveni artırarak işten ayrılma niyetini ortadan kaldırdığı görülmektedir. Ancak, sanal örgütlerde fiziksel etkileşim olmaması nedeniyle çalışanların duygu yönetimi daha karmaşık ve zor bir hale gelebilmektedir. Bu nedenle, çalışanların olumlu duygularını pekiştirecek eğitim ve etkinliklerin düzenlenmesi, aynı zamanda bireysel düzeyde duygusal farkındalık kazanmalarını sağlamak büyük önem taşımaktadır.

Çalışanlar arasındaki bağlılık ve güven duygusunu artırmak amacıyla, açık ve etkili çevrimiçi iletişim platformları oluşturulmalıdır. Bunun yanı sıra, sosyal bağlılığı güçlendirmek için çevrimiçi aktiviteler düzenlenebilir ve belirli aralıklarla yüz yüze katılımlı etkinlikler organize edilerek çalışanlar arasındaki ilişkiler desteklenebilir.

Sanal çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemek amacıyla, yeterli eğitim ve mentorluk programları sunulmalıdır. Bu tür programlar, çalışanların hem bireysel hem de mesleki anlamda gelişimlerini teşvik ederek örgüte karşı olumlu duygular geliştirmelerini sağlayabilir ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilir. Ayrıca, çalışanların beklentilerine hitap eden performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Maddi ödüller, kariyer fırsatları, takdir sistemleri ve sosyal sorumluluk projeleri gibi teşvik mekanizmaları, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel bağlılığı güçlendirebilir. Bu çerçevede, sanal çalışma ortamlarının dinamiklerine uygun bir örgüt kültürünün oluşturulması, esnek ve sürdürülebilir ödüllendirme politikalarının geliştirilmesi ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, sanal çalışanların motivasyonu ve yönetimi açısından kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Bu tür stratejiler, sanal örgütlerin hem çalışan bağlılığını hem de iş performansını artırarak daha verimli ve sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmalarına katkı sağlayacaktır.

8.3.2 Yöneticilere yönelik öneriler

Sanal örgütlerdeki yöneticilerin, teknolojiyi ve teknolojinin sunduğu imkanları etkin bir şekilde kullanabilecek bilgi ve beceriye sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin iletişim tekniklerini geliştirmesi, güveni güçlendiren sosyal ilişkiler kurması ve farklı kuşaklardan, farklı kültürlerden gelen çalışanları etkili bir şekilde yönetme becerisi kazanması gereklidir. Özellikle farklı disiplinlerden ve yeteneklere sahip bireylerle iş birliği yaparken, çalışanların motivasyonunu artırmak adına yöneticilerin kendilerini sürekli geliştirmesi, özellikle teknoloji alanında güncel kalması kritik bir ihtiyaçtır.

Sanal örgütlerde çalışanlarda örgütsel bağlılık yaratmak ve ortak bir örgütsel kimlik oluşturmak, geleneksel örgütlere kıyasla daha zorlayıcıdır. Bu nedenle, yöneticilerin takım çalışmalarını desteklemesi ve ekip ruhunu pekiştirmek amacıyla düzenli çevrimiçi etkinlikler organize ederek etkili bir iletişim ortamı yaratması faydalı olacaktır. Çalışanlar arasında etkin bir bilgi paylaşımı ile koordinasyon sağlayarak sanal takımların uyumunu sağlamalıdır. Ayrıca çalışanların kuşaklara göre farklılaşan duygusal durumlarını iyi analiz etmek, gerektiğinde duygusal destek sağlamak, onların değerleri ve beklentilerindeki farklılıkları dikkate almanın önemli olduğu söylenebilir.

Kuşaklar arasındaki bu farklılıklar, iletişim tarzlarının da farklılaşmasını gerektirir. Örneğin:

- X Kuşağı: Yüz yüze iletişime daha yatkın oldukları için, geleneksel ve hiyerarşik bir iletişim tarzı benimsenmesi daha anlamlı olabilir. Bu kuşağın beklentileri doğrultusunda net, yapılandırılmış ve resmi bir iletişim stili tercih edilmelidir.

- Y ve Z Kuşağı: Teknolojiyle iç içe büyümüş olan bu kuşaklar, teknolojiye adaptasyonu yüksek ve açık, şeffaf, esnek bir iletişim tarzını benimserler. Özellikle Z kuşağı, yeniliklere açık yapısı ve özgürlüğüne düşkünlüğü nedeniyle daha esnek bir liderlik anlayışından olumlu etkilenebilir.

Yöneticilerin empati yapabilme yeteneği ve örgüt içinde destekleyici bir atmosfer yaratma becerisi, çalışanların işe bağlılıklarını artırmada kritik rol oynar. Çalışanların duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmak, kuşakların farklı beklenti ve motivasyonlarına uygun bir yönetim anlayışı geliştirmek, sanal örgütlerin verimliliğini ve çalışan bağlılığını artıracaktır.

Sonuç olarak, sanal örgütlerde yöneticilerin hem teknolojik becerilerini sürekli geliştirmeleri hem de çalışanların farklı kuşaklardan gelen ihtiyaçlarına uygun esnek ve destekleyici bir liderlik anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların işe bağlılıklarını artıracak ve sanal örgütün uzun vadeli başarısını destekleyecektir.

8.3.3 Çalışanlara yönelik öneriler

Sanal örgütlerde çalışanlar, geleneksel örgütlerin aksine, kendi kendini yöneten ekiplerle ortak bir sorumluluk anlayışı içerisinde çalışmak durumundadır. Bu nedenle, çalışanların teknolojiye hâkim olmaları, takım çalışması ve etkili iletişim becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, sanal ortamda duygularını yönetebilme ve zorluklarla başa çıkabilme becerilerini güçlendirmeleri önem taşımaktadır.

Sanal çalışanlar, çalışma saatlerini kendileri belirledikleri için iş-yaşam dengesi konusunda dikkatli olmalı ve aşırı çalışmadan kaynaklanabilecek çatışmaları önleyebilmelidirler. Online çalışmanın getirdiği zaman yönetimi zorluklarını aşmak için düzenli çalışma rutinleri oluşturmaları ve sanal etkinliklere düzenli olarak katılmaları faydalı olacaktır. Farklı kuşaklardan çalışanlarla etkili bir şekilde çalışabilmek için açık ve net iletişim kurmaları, aynı zamanda anlayışlı ve sabırlı bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir.

Genel olarak çalışmamızdan çıkan sonuçlara göre, sanal örgütlerde çalışan bağlılığını artırmak ve çalışanların iyi organize edilebilmesine yönelik stratejiler geliştirebilmek için şu faktörlere odaklanmak gereklidir:

- Kuşak Farklılıklarının Analizi: Çalışanların kuşak farklılıklarını, teknolojiye adaptasyonlarını, iş hayatından beklentilerini ve motivasyonlarını doğru analiz etmek, onların duygusal emek süreçlerini daha iyi anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir.
- Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi: Farklı kuşakları motive edecek unsurların iyi tespit edilmesi ve bu doğrultuda eğitim programları, kariyer geliştirme fırsatları ve mentorluk hizmetlerinin etkin bir şekilde sağlanması çalışan bağlılığına pozitif katkı sağlayacaktır.
- Duygusal Farkındalık ve Eğitim: Sanal çalışanlara duygusal farkındalık kazandıracak eğitimlerin verilmesi, duygusal emek süreçlerini yönetmelerine ve iş tatminlerini artırmalarına yardımcı olacaktır.
- İletişim ve İşbirliği: Farklı kuşaklar arasında etkili ve açık bir iletişim ortamı sağlanması, çalışanlar arasındaki iş birliğini güçlendirecek ve sanal çalışma ortamında uyumlu bir ekip ruhunun oluşmasını destekleyecektir.

Bu sonuçlar, sanal örgütlerin dinamiklerini daha iyi anlamak ve çalışanların bağlılığını artırmaya yönelik somut adımlar atmak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Doğru stratejilerle çalışanlar arasında motivasyonu ve bağlılığı artırmak, sanal örgütlerin uzun vadeli başarısına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

8.3.4 Araştırmacılara yönelik öneriler

Duygusal emeği ölçmek için genellikle hizmet sektörünün farklı alanlarında (eğitim, sağlık, turizm gibi) insanlarla yüz yüze iletişim kurulan örgütlerde ölçek geliştirme çalışmaları yapılmıştır. Ancak, sanal örgütler gibi yüz yüze iletişimin sınırlı olduğu alanlarda duygusal emeğin ölçülmesi ve analiz edilmesi üzerine çalışmalar sınırlıdır. Bizim çalışmamızda, nicel araştırma yöntemi kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar için şu önerilerde bulunulabilir:

- Karma Yöntemin Kullanımı: Nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntemle sanal örgütlerde duygusal emek daha derinlemesine incelenebilir. Bu yaklaşım, çalışanların duygusal emek deneyimlerini hem sayısal verilerle hem de nitel veriyle ortaya koyarak daha kapsamlı sonuçlar sağlayabilir.
- Yeni Ölçek Geliştirme: Sanal örgütlerde duygusal emeği ölçmek için, sanal çalışma ortamlarının dinamiklerine uygun yeni bir ölçek geliştirme çalışması yapılabilir. Bu ölçek, çalışanların duygusal emek süreçlerini daha hassas bir şekilde değerlendirmek

ve sanal ortamın benzersiz özelliklerini daha iyi yansıtmak için önemli bir araç sağlayabilir.

- Aracı Değişkenlerin Analizi: Duygusal emeğin işten ayrılma üzerindeki etkisini daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmek için iş tatmini, işe bağlılık, tükenmişlik gibi aracı değişkenlerin rolü analiz edilebilir. Bu tür çalışmalar, duygusal emek süreçlerinin iş performansı ve çalışan bağlılığı üzerindeki dolaylı etkilerini ortaya koyabilir.
- Kültürel Bağlamın İncelenmesi: Farklı kültürel bağlamlarda duygusal emeğin nasıl algılandığı ve yönetildiği üzerine çalışmalar yapılabilir. Bu tür bir yaklaşım, kültürel normların duygusal emek süreçlerine etkisini anlamak ve kültüre özgü stratejiler geliştirmek açısından önemli katkılar sunabilir.

Bu öneriler, sanal örgütlerde duygusal emeğin daha iyi anlaşılmasına ve bu alandaki boşlukların doldurulmasına yönelik gelecekteki araştırmalara yol gösterebilir. Aynı zamanda, sanal çalışma ortamlarının benzersiz zorluklarına uyum sağlayan yeni teorik ve pratik yaklaşımlar geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2), 209–224.
- Acılıoğlu, Ğ. (2015). *İş'te Y Kuşağı* (1. Baskı). Ankara: Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/215113>
- Afgün, S. (2006). *Sanal organizasyonlarda yapı, yönetim ve iletişim*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Agustini, R. and Zulkaidaa, A. (2022). Millennials generation employees: Does neurotic personality type influence turnover intention? *International Journal of Research Publications*, 106(1). <https://doi.org/10.47119/ijrp1001061820223706>
- Ahuja, M. (2011). Network structure in virtual organizations. *Wiley Online Library*. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00079.x/full>
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ., & Balci, O. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11–42. s.14
- Akkirman, A. (2002). *Sanal işyerinde örgütsel davranış ve bir uygulama*. (113600) [Doktora Tezi]. Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Aksu, A. A., Tarcın, E., & Atılcan, E. (2001). İş gücü devrinin otel işletmelerinde olan maliyetinin hesaplanması: Antalya yöresinde bir araştırma. *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Hafta Sonu Semineri VII*, Nevşehir, 175–190
- Allen, J. A., Douglas-Pugh, S., Grandey, A. A., & Groth, M. (2010). Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. [Görüntüleme Kurallarına İyi Niyetle mi Yoksa Kötü Niyetle mi Uymak?: Görüntüleme Kuralının Moderatörü Olarak

- Müşteri Odaklılık-Duygusal Emek İlişkisi]. *Human Performance*, 23(2), 101-115. DOI: 10.1080/08959281003621695
- Allen, J. A., Diefendorff, J. M., & Ma, Y. (2014). Differences in emotional labor across cultures: A comparison of Chinese and U.S. service workers. [Kültürler arası duygusal emek farklılıkları: Çinli ve ABD'li hizmet çalışanlarının karşılaştırılması]. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 21-35. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9288-7>
- Allert, J. L. (2001). You're hired, now go home. [İşe alındın, şimdi eve git] *Training & Development*, 55(3), 55–58. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/296187269_You're_Hired_Now_Go_Home
- Altay, M. ve Turunç, Ö. (2018). İş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: lider-üye etkileşiminin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(17), 191-229. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/738007>
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde veri kalitesinin iyileştirilmesi için öntest (pilot test) yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 1-17.
- Ay, F. A., & Türkdoğan, N. (2018). Duygusal emek, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiler. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 87-103. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/330225208>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. [Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Etkinliğin Ampirik Bir Değerlendirmesi]. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Armağan, E. A., & Küçükkambak, S. E. (2015). Y kuşağı tüketicilerinin moda bloglarına yönelik tutumunun satın alma niyeti etkisi üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 83–111. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuiieyd/issue/25357/267680#article_cite
- Arshadi, N., & Danesh, F. (2013). Designing and Testing a Model of Precedents and Outcomes of Emotional Labour in an Industrial Organization in Iran. [İran'daki

Bir Endüstriyel Organizasyonda Duygusal Emeğin Örnekleri ve Sonuçlarının Bir Modelinin Tasarlanması ve Test Edilmesi]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84:1529-1533 DOI:10.1016/j.sbspro.2013.06.784

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. [Hizmet rollerinde duygusal emek: Kimliğin etkisi]. *Academy of Management Review*, 18, 88–115. <https://doi.org/10.2307/258824>
- Bal, S. (2020). Örgütsel ayrılma ve ayrılmadan ayrılma niyetinin başlangıçları, ayrılma ve ayrılma çıkışları arasındaki seçeneklerin analizi: Havacılık kullanıcıları üzerine bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Başar, M. (2017). İş hayatında Y kuşağından Z kuşağına geçiş. *NextGenClub*. <http://nextgenclub.net/next-ceo-yaziyor/is-hayatinda-y-kusagindan-z-kusagina-gecis/> (Erişim Tarihi: 12 Ocak 2024).
- Başbuğ, G., Ballı, E., & Oktuğ, Z. (2010). Duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 253-274. Erişim adresi:
- Baştürk, S., & Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. S. Baştürk (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri içinde* (s. 129–159). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Baysal Berkup, S. (2015). *Sosyal ağlarda bireysel mahremiyet paylaşımı: X ve Y kuşakları arasında karşılaştırmalı bir analiz (Tez No.391357)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., & Green, S. G. (2006). Episodic processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies. [Duygusal emekte epizodik süreçler: Duygusal teslimat ve düzenleme stratejilerinin algıları]. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1053–1065. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1053>
- Beğenirbaş, M., & Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127. Erişim adresi:<https://www.researchgate.net/publication/305268313>

- Bıyık, Y., & Aydoğan, E. (2014). Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 159-180. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/287213>
- Biçkes, G., Yılmaz, K., & Dönmez, A. (2014). *The mediating role of psychological capital in the effect of emotional labor on job satisfaction of teachers*. [Duygusal emeğin öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü]. *Journal of Educational and Social Research*, 4(1), 123-134.
- Bozkurt, V. (2005). *Endüstriyel ve post endüstriyel dönüşüm*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work” [Duygusal emek ve tükenmişlik: "İnsan işi"nin iki bakış açısını karşılaştırma]. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor [Duygusal emeğin dinamiklerinin kaynak koruma modelinin test edilmesi]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57>
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale [Duygusal Emek Ölçeğinin geliştirilmesi ve geçerliliği]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379. <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
- Böke, K. (2009). Örneklem. K. Böke (Editör), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* içinde (s. 103-149). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. [Uygulamalı araştırmalar için doğrulayıcı faktör analizi]. New York: The Guilford Press.
- Buckner, J. E., & Mahoney, K. T. (2012). Individual differences and emotional labor: An experiment in positive display rules. [Bireysel farklılıklar ve duygusal emek: Olumlu gösterim kuralları üzerine bir deney]. *Personality and Individual Differences*, 53(3), 251–256. DOI: 10.1016/j.paid.2012.03.028

- Bukhari, S., Alam, N., Batool, A., Hussain, Y., Asim, S., Khattak, N., & Tabassum, S. (2020). Perceived organizational support predicts emotional labor among nurses [Algılanan Örgütsel Destek, Hemşirelerde Duygusal Emek Üzerinde Etkisi]. *Asian Social Science*, 16(2), 68. <https://doi.org/10.5539/ass.v16n2p68>
- Bulduk, S. (2003). *Yeni başlayanlar için deneysel psikolojide araştırma yöntemleri*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Veri Analizi El Kitabı: İstatistiksel, Parametrik ve Parametrik Olmayan Testler SPSS Uygulamaları ve Yorumlar*. Pegem Akademi.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. [Duygusal emek ve işten ayrılmanın öngörücü bir çalışması]. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1151-1163. <https://doi.org/10.1002/job.617>
- Choi, H. M., Mohammad, A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. [Otel ön saflarındaki çalışanların duygusal zekasını, duygusal emeğini, iş stresini, başa çıkma stratejilerini ve tükenmişliği anlamak] *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>
- Chu, K. H., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale [Misafirperverlik duygusal emek ölçeğinin geliştirilmesi ve geçerliliği]. *Tourism Management*, 27, 1181-1191. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.011>
- Chu, K. H., Baker, M. A., & Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. [Sahnedeyken gülümseriz: Duygusal emeğin çalışanların iş sonuçları üzerindeki etkileri]. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 906-915. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.009>
- Clark, K. R. (2017). Managing multiple generations in the workplace[İşyerinde Birden Fazla Kuşağı Yönetmek] *Radiologic Technology*, 88(4), 379–398. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/315996077_Managing_Multiple_Generations_in_the_Workplace

- Cohen, A., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. [İşten Ayrılma Niyeti Önemli mi? Gerçek Devir Oranının Bir Tahmincisi Olarak İşten Ayrılma Niyeti Oranının Yararlılığının Değerlendirilmesi]. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263. DOI: 10.1177/0734371X15581850
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? [Kurumsal kimlik gücü, özdeşleşme, bağlılık ve bunların işten ayrılma niyetiyle ilişkileri: Kurumsal hiyerarşi önemli midir?]. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 585–605. <https://doi.org/10.1002/job.378>
- Comte, A. (1974). *The positive philosophy* (A. S. Blumberg, Ed.). New York: AMS Press.
- Cossette, M., & Hess, U. (2015). Service with style and smile: How and why employees are performing emotional labour? [Stil ve gülümsemeyle hizmet. Çalışanlar duygusal emeği nasıl ve neden gerçekleştiriyor?]. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65(2), 71-82 <https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.02.001>
- Costakis, K. (2018). *The impact of emotional labor on job satisfaction and burnout: A comprehensive study*. [Duygusal emeğin iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkisi: Kapsamlı bir çalışma]. *International Journal of Business and Social Science*, 9(3), 45-56.
- Cote, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. [Duygu düzenleme, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin boylamsal analizi]. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 947–962. <https://doi.org/10.1002/job.174>
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research.[Çalışan devir hızı: Araştırma için çıkarımları olan bir

- meta-analiz ve inceleme]. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70. <https://doi.org/10.2307/258331>
- Creswell, J. W. (2014). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları* (S. B. Demir, Çev.). Eğiten Kitap.
- Çarıkçı, İ. H., & Çelikkol, H. (2009). İş – aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 150-170. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/215558>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (3. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (1997). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4).
- Çekmecelioğlu, H. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21–34.
- Çemberci, M., Sudak, M. K., Aşçı, M. S., Öz, S., & Civelek, M. E. (2014). Y neslinin örgüt ortamındaki davranış farklılıklarının analizi. *Online Academic Journal of Information Technology*. <https://doi.org/10.5824/1309-1581.2014.2.004.x>
- Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1–15. <https://doi.org/10.17339/ejovoc.41369>
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2015). Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler. In Ü. Sağrı & S. Gürbüz (Eds.), *Örgütsel Davranış s.93-135*. İstanbul: Beta Yayınları.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment, and talent retention across generations: A study of European managers[Öğrenme yönelimi, örgütsel bağlılık ve nesiller boyunca yetenek elde tutma: Avrupa yöneticilerine ilişkin bir çalışma]. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929–953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>

- Delen, M. G. (2017). *Emek sürecinde son nokta: Duygusal emek & tinsel emek*. Türkmen Kitabevi.
- Demirdöğmez, M., Taş, H. Y., & Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048. <https://doi.org/10.26466/opus.370345>
- Deniz, L., & Tutgun Ünal, A. (2019). Sosyal medya çağında kuşakların sosyal medya kullanımı ve değerlerine yönelik bir dizi ölçek geliştirme çalışması. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1025–1057.
- Dereli, B., & Toruntay, H. (2015). Örgütlerde kuşakların iş değerleri, motivasyon ve mentorluk kavramlarına dayalı yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri*, WPS No/03/2015-05. Erişim adresi: <https://www.ticaret.edu.tr/uploads/dosyalar/921/orgut.pdf>
- Derelioğlu S.(2024).Duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, aşırı iş yükünün düzenleyici etkisi: Belediye personeli üzerine bir araştırma VOL 14, NO 3, 801-814 DOI: 10.48146/odusobiad.1293951
- Diefendorff, JM ve Richard, EM (2003). Duygusal gösterim kuralı algılarının öncülleri ve sonuçları. *J. Appl. Psychol.* 88, 284–294. doi: 10.1037/00219010.88.2.284
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–357.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. [Duygusal emek/sonuç ilişkilerinin bir düzenleyicisi olarak algılanan örgütsel destek] *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00470.x>
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (2. baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erickson, R. J., & Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? [Duygusal emek, tükenmişlik ve sahtecilik: Cinsiyet önemli mi?] *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163. <https://doi.org/10.2307/3090130>,

- Eroğlu, Ş. G. (2014). *Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fettahlıoğlu, vd. (2016). Duygusal emeğin üretkenlik karşıtı davranışa etkisi ve sosyal bağlılık ilişkisi: Çağrı merkezinde bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*. Sayı, 51, ss. 421-434, Doi number:<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS3760>
- Fineman, S. (2008). *The Emotional Organization: Passions and Power*. Wiley.
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 123–129.
- Fornell, C. ve Larcker, DF (1981). Gözlemlenemeyen Değişkenler ve Ölçüm Hatası Olan Yapısal Denklem Modellerinin Değerlendirilmesi. *J. Mark. Res.* 18:39. doi: 10.2307/3151312
- Geurts, S. A. E., Schaufeli, W. B., & Rutte, C. G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. [Devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve istihdam ilişkisinde adaletsizlik]. *Work & Stress*, 13(3), 253-267. <https://doi.org/10.1080/026783799296057>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations*. [Çevik Rakipler ve Sanal Organizasyonlar: Müşteriyi Zenginleştirme Stratejileri]. New York: Van Nostram Reinhold.
- Göksel, A., & Güneş, G. (2017). Kuşaklar arası farklılaşma: X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807–828.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. [İşyerinde duygu düzenlemesi: Duygusal emeği kavramsallaştırmanın yeni bir yolu] *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. DOI: 10.1037//1076-8998.5.1.95
- Grandey, A.A. (2003). When the show must go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. [Gösteri devam etmeli" olduğunda: Duygusal tükenmenin ve akran değerlendirmesine

- göre hizmet sunumunun belirleyicileri olarak yüzeysel oyunculuk ve derin oyunculuk]. *Academy of Management Journal*, 46, 86–96. <https://doi.org/10.2307/30040678>
- Gross, J. J. (2007). *Regulation of Emotion: Affective, Cognitive, and Social Consequences*. [Duyguların Düzenlenmesi: Duygusal, Bilişsel ve Sosyal Sonuçlar]. *Psychophysiology*, 44(2), 227–229. DOI: 10.1017/s0048577201393198
- Grossman, R., & Mazer, D. (2021). Too good to give up? How individuals' team and contextual experiences shape their turnover intentions. [Vazgeçmek için çok iyi mi? Bireylerin ekipleri ve bağlamsal deneyimleri işten ayrılma niyetlerini nasıl şekillendiriyor?] *The Psychologist-Manager Journal*, 24(4), 220–249. <https://doi.org/10.1037/mgr0000121>
- Guthrie, R., & Gray, P. (1996). Junk Computing: Is it bad for an organization? [Çöp bilişim: Bir organizasyon için kötü müdür?] *Information Systems Management*, 13(2), 23–28. <https://doi.org/10.1080/10580539608906968>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce [Kuşak farklılıkları: Misafirperverlik iş gücünde iş değerlerinin ve kuşak farklılıklarının incelenmesi]. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Guy, M. E., & Newman, M. A. (2004). Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor. [Kadın işleri, erkek işleri: Cinsiyet ayrımı ve duygusal emek]. *Public Administration Review*, 64(3), 289–298. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00373.x>
- Gül, M., & Küçükbiş, H. (2019). Investigation of emotional labor and life satisfaction levels of staff in central organization of general directorate of sports services. [Spor Hizmetleri genel müdürlüğü teşkilatındaki çalışanların duygusal emek ve yaşam memnuniyeti düzeylerinin incelenmesi]. *Journal of Education and Training Studies*, 7(3), 100. <https://doi.org/10.11114/jets.v7i3s.4153>

- Güler, H. N., & Marşap, A. (2018). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: Cinsiyet ve iş deneyimine göre farklılıkların incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 488-507.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167–184.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39–57.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis. [Çok değişkenli veri analizi]*. 7. Baskı, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Herliana, N., Handaru, A., & Parimita, W. (2021). The effect of job satisfaction and work-life balance on employee turnover intention in real estate industry. [Gayrimenkul sektöründe iş tatmini ve iş-yaşam dengesinin çalışan devir niyeti üzerindeki etkisi]. *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 45-68. <https://doi.org/10.21009/jdmb.04.2.3>
- Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* [Yönetilen Kalp: İnsan Duygusunun Ticarileştirilmesi]. University of California Press.
- Hu, L. ve Bentler, P. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), [Structural equation modeling. Concepts, issues, and applications] (ss. 76–99). London: Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* [Çok değişkenli veri analizi]. (6^a ed.). Bookman Editora.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis. [Çok değişkenli veri analizi]*. China: Cengage.
- Harvey, M., Novicevic, M. M., & Garrison, G. (2004). Challenges to staffing global virtual teams. [Küresel sanal ekiplerin işe alımında karşılaşılan zorluklar]. *Human Resources Management Review*, 14(3), 275–294. Erişim adresi: https://www.academia.edu/8019179/Challenges_to_staffing_global_virtual_teams

- Haynes, S. N., Richard, D. & Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment*, 7(3), 238-247.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure [Duygu Çalışması, Duygu Kuralları ve Sosyal Yapı]. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575. Erişim Adresi: <http://www.jstor.org/stable/2778583>.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley and Los Angeles, CA: University of California Press.
- Hoon, L. S. (2007). The impact of human resource management practices on employee turnover. <http://www.tba.nus.edu.sg/tba/mscphd/index.htm>
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. [Kuşaklar: Amerika'nın geleceğinin tarihi, 1584'ten 2069'a]. New York: William Morrow and Company.
- Hsieh, C. W., & Guy, M. E. (2008). Performance outcomes: The relationship between managing the “heart” and managing client satisfaction. [Performans Sonuçları: "Kalp" Yönetimi ile Müşteri Memnuniyeti Yönetimi Arasındaki İlişki] *Review of Public Personnel Administration*, 29(1), 41–57.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor [Duygusal emekle liderlik etmek]. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168. <https://doi.org/10.1108/02683940810850790>
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor [Duygusal emeğin parlak tarafı]. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769. <https://doi.org/10.1002/job.2019>
- Hunter, B., & Smith, P. (2007). Emotional labour: Just another buzz word? [Duygusal emek: Sadece sıradan bir moda sözcük mü?]. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 859–861. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2006.12.015
- Hyun, D., Jeung, D., Kim, H., Ryu, H., & Chang, S. (2020). Does emotional labor increase the risk of suicidal ideation among firefighters? [Duygusal emek, itfaiyecilerde intihar düşüncesi riskini artırır mı?]. *Yonsei Medical Journal*, 61(2), 179. <https://doi.org/10.3349/ymj.2020.61.2.179>

- Ishii, K., & Markman, K. M. (2016). Online customer service and emotional labor: An exploratory study.[Çevrimiçi müşteri hizmetleri ve duygusal emek: Keşifsel bir çalışma] *Computers in Human Behavior*, 62, 658-665. DOI: 10.1016/j.chb.2016.04.037
- Islam, M. A., Cheong, T. W., Yusuf, D. H. M., & Desa, H. (2011). A study on 'Generation Y' behaviours at workplace in Penang [Penang'daki iş yerinde 'Y Kuşağı' davranışları üzerine bir çalışma]. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(11), 1802–1812.Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/297154782_A_study_on_'Generation_Y'_behaviours_at_workplace_in_Penang
- İşçimen, D. S. (2012). Y kuşağı çalışanların iş yaşamından beklentilerinin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve bir örnek uygulama (Tez No. 323318). [Yayımlanmış doktora tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jones, D. A., & Harter, J. K. (2005). Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship [Çalışan bağlılığı-işten ayrılma niyeti ilişkisinde ırk etkisi]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 78-88. <https://doi.org/10.1177/107179190501100208>
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. [LISREL 8: SIMPLIS komut dili ile yapısal eşitlik modellemesi]. Scientific Software International
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası farklılıkları örgütler üzerinden anlamak: Bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, [Tez No: 36437]. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ulusal Tez Merkezi
- Kaur, B., Mohindru, P., & Pankaj, M. (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. [İşten ayrılma niyetinin öncülleri: Bir literatür taraması] *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219–1230.
- Kass, R. A.& Tinsley, H. E., (1979). The latent structure of the need-satisfying properties of leisure activities.[Boş zaman etkinliklerinin ihtiyaç giderici özelliklerinin örtük yapısı]. *Journal of Leisure Research*, 11(4), 278–291

- Kaya, D., & Yüceler, A. (2013). The concept of emotional labor in the health sector. [Sağlık sektöründe duygusal emek kavramı]. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n9p775>
- Kaya U., & Özhan, C. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109–130. DOI Number: 10.29064/ijma.518590
- Kaya, U., & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1(36), 311–346. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ct/issue/71793/1155220>
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2). s.129-139 Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/150976>
- Kılıç, B., & Baş, M. (2015). Engelli turistlerin duygusal emek algısının müşteri memnuniyetine etkisi. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 5(1), 15-24. Erişim adresi: <https://ijses.org/index.php/ijses/article/view/152>
- Kırel, Ç. (2007). Sanal örgütlerde örgütsel davranışın geleceği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 7, Sayı: 1, 93-110, Erişim adresi: <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/handle/11421/392>
- Kıyık-Kıdır, G., Ünal, M. (2024, 24 Mayıs) . *Sanal organizasyon çalışanlarının liderlik beklentilerindeki değişimin boylamsal analizi: Z kuşağı bağlamında bir inceleme* [Sözlü bildiri]. 32. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Giresun Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Giresun
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. [Yapısal eşitlik modellemesinin ilkeleri ve uygulaması]. (2. baskı). New York: The Guilford Press.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. [Otel hizmet sağlayıcılarının duygusal emeği: Tükenmişlik sendromunun öncülleri ve etkileri]. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151–161. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.019>

- Kim, J. K. (2009). *Knowledge behavior in virtual communities: Linking knowledge, seeking and sharing*. [Sanal topluluklarda bilgi davranışı: Bilgi, arayış ve paylaşım arasında bağlantı kurmak](Tez no:3352851) Nebraska-Lincoln Üniversitesi. Erişim adresi: (<https://digitalcommons.unl.edu/tez/AAI3352851>)
- Kim, J., Chae, D., & Yoo, J. (2021). Reasons behind generation z nursing students' intentions to leave their profession: A cross-sectional study. [Z kuşağı hemşirelik öğrencilerinin işten ayrılma niyetlerinin arkasındaki nedenler: Kesitsel bir çalışma]. *Inquiry the Journal of Health Care Organization Provision and Financing*, 58. <https://doi.org/10.1177/0046958021999928>
- Knudsen, H. K., Johnson, J. A., & Roman, P. M. (2006). Employee job satisfaction in substance abuse treatment centers: Examining the role of recovery culture and procedural justice. [Madde bağımlılığı tedavi merkezlerinde çalışanların iş tatmini: İyileşme kültürü ve prosedürel adaletin rolünün incelenmesi]. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 31(3), 265-275. DOI: 10.1016/S0740-5472(02)00357-4
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koh, H. C., & Goh, C. T. (1995). An analysis of the factors affecting the turnover intention of non-managerial clerical staff: A Singapore study. [Yönetici olmayan büro personelinin işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin analizi: Singapur araştırması]. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 103-125. DOI: 10.1080/095851995000000005
- Korkmaz, Ç., & Keçecioğlu, T. (2014). Yeni insan kaynakları vizyonu: Yetenek yönetimi merkezleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 155-171. <https://doi.org/10.11122/ijmeh.2013.9.19.459>
- Korkmaz, H., Sünnetcioğlu, S., & Koyuncu, M. (2015). Duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Yiyecek içecek çalışanları üzerinde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 14-33. <https://doi.org/10.20875/sb.88930>.
- Korkmazyürek, Y., & Aktaş, M. (2017). Sanal lojistik organizasyonlar için kritik başarı faktörleri. *İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 49–71.

- Köksel, L. (2009). İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Köse, S., Oral, L. & Türesin, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının iş görenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185, Erişim adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/234843>.
- Krehbiel, P. J., & Cropanzano, R. (2000). Procedural justice, outcome favorability and emotion. [Usul adaleti, sonuç uygunluğu ve duygu]. *Social Justice Research*, 13(4), 339-360. <https://doi.org/10.1023/A:1007670909889>
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work [Duygusal emeğin boyutlarını keşfetmek: Hochschild'in çalışmalarının özü]. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49. DOI: 10.1177/0893318900141002
- Kupperschmidt, B. (2000). Multi-generation employees: Strategies for effective management [Çok kuşaklı çalışanlar: Etkili yönetim stratejileri]. *Health Care Manager*, 19, 65–76. DOI: 10.1097/00126450-200019010-00011
- Kwon, C., Lee, B., Kwon, O., Kim, M., Sim, K., & Choi, Y. (2021). Emotional labor, burnout, medical error, and turnover intention among South Korean nursing staff in a university hospital setting. [Güney Kore Üniversitesi Hastanesi Ortamında Hemşirelik Personeli Arasında Duygusal Emek, Tükenmişlik, Tıbbi Hata ve İşten Ayrılma Niyeti] *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10111. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910111>
- Lee, J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor [Tükenmişliği azaltmak ve iş tatminini artırmak: Otel çalışanlarının duygusal zekası ve duygusal emeğinin kritik rolü]. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1101-1112. DOI: 10.1016/j.ijhm.2012.01.007
- Lee, J., & Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based conservation of resources theory. [Otel çalışanlarının hizmet sabotajını anlamak: Kaynakların korunması teorisine dayalı duygusal

- emek perspektifi] *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187. DOI: 10.1016/j.ijhm.2013.08.014
- Leidner, R. (1999). Emotional labor in service work. [Hizmet İşlerinde Duygusal Emek] *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 81-95. DOI: 10.1177/000271629956100106
- Lewis, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. [Çağrı merkezi çalışanlarında duygusal uyumsuzluk, duygusal tükenme ve iş tatmini]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366–392.
- Levickaite, R. (2010), “Generations X Y Z: How Social networks form the concept of the world without borders the case of Lithuania”[X, Y, Z kuşakları: sosyal ağlar sınırların olmadığı bir dünya kavramını nasıl oluşturur(Litvanya örneği)] *Limes*, 3(2), 170-183. DOI: <https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>
- Li, R., Chen, X., Peng, S., Feng, Z., Tan, X., & Duan, R. (2020). Job burnout and turnover intention among chinese primary healthcare staff: the mediating effect of satisfaction.[Çinli birinci basamak sağlık personelinde iş tükenmişliği ve işten ayrılma niyeti: Memnuniyetin aracı etkisi]. *BMJ Open*, 10(10), e036702. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-036702>
- Lim, T. (2023). The mediating role of job satisfaction on gen z employees turnover intention. [İş tatmininin z kuşağı çalışanlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki aracılık rolü]. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 4(3), 243-253. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v4i3.8704>
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle veri analizi SPSS uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lub, X., Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2015). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? [Tek iş, tek anlaşma... ya da değil: kuşaklar psikolojik sözleşme yerine getirmeye farklı mı tepki veriyor?]. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035304>
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. [Dönüşümsel liderlik ve hizmet kurtarma performansı:

- Duygusal emeğin aracılık etkisi ve kültürün etkisi]. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>
- Mann, S. (1999). Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? [İş yerinde duygular: Duygularımızı ne ölçüde ifade ediyor, bastırıyor ya da taklit ediyoruz?]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347-369. DOI:10.1080/135943299398221
- Mann, S. (2007). Expectations of emotional display in the workplace: An American/British comparative study. [İşyerinde duygusal gösterim beklentileri: Amerikan/İngiliz karşılaştırmalı bir çalışma]. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 552-570. <https://doi.org/10.1108/01437730710780985>
- Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., & Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. [Duygusal emek ve duygusal tükenme: Kişilerarası ve içsel mekanizmalar]. *Work & Stress*, 21(1), 30-47. <https://doi.org/10.1080/02678370701234274>
- Matteson, M. L. and Miller, S. S. (2012). Emotional labor in librarianship: A research Agenda [Kütüphanecilikte duygusal emek üzerine bir çalışma]. *Library & Information Science Research*, 34 (3), 176-183. DOI:10.1016/j.lisr.2012.02.003
- Mavi, D. (2015). Öğretmen görüşlerine göre duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişki (Tez No. 439984) [Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi]. YÖK Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi.
- Mengenci, C. (2015). İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi. *Ege Academic Review*, 15(1), 127-139. DOI: 10.21121/eab.201515113
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS Uygulamaları*. (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık
- Mishra, S. K., Bhatnagar, D., D'Cruz, P., & Noronha, E. (2012). Linkage between perceived external prestige and emotional labor: Mediation effect of organizational identification among pharmaceutical representatives in India. [Algılanan dış prestij ile duygusal emek arasındaki bağlantı: Hindistan'daki ilaç temsilcileri arasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi]. *Journal of World Business*, 47(2), 204-212. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.007>

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. [İş tatmini ve çalışan devri arasındaki ilişkide ara bağlantılar]. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Moore, M. and Carpenter, J.M. (2008), Intergenerational perceptions of market cues among US apparel consumers, [ABD giyim tüketicileri arasında pazar ipuçlarına ilişkin kuşaklar arası algılar]. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12 (3), 323-337. DOI: 10.1108/13612020810889281
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. [Duygusal emeğin boyutları, öncülleri ve sonuçları]. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010. <https://doi.org/10.2307/259161>
- Moreira, A. (2024). The mediating effect of affective commitment on the relationship between competence development and turnover intentions: does this relationship depend on the employee's generation? [Yetkinlik gelişimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık etkisi: bu ilişki çalışanın kuşağına bağlı mı?]. *Administrative Sciences*, 14(5), s.97. <https://doi.org/10.3390/admsci14050097>
- Muslu, A. (2017). Y kuşağının iş motivasyonunu artırmak için sürdürülebilir yöntemler. *III. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi*, İstanbul, 12–15. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/331989787>
- Nalçacıgil, E. (2023). Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek ilişkisi: Sivil havacılık kabin memurları örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 391-410. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal>
- Nienaber, H. and Masibigiri, V. (2012). Exploring factors influencing voluntary turnover intent of generation x public servants: a south african case. [X kuşağı kamu çalışanlarının gönüllü işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin araştırılması: Güney Afrika örneği]. *Acta Commercii*, 12(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v12i1.133>
- Nişancı ZN, Yıldırım E. Örgütsel bağlılık: X ve Y kuşağı arasındaki farklılıklar [Organizational commitment: differences between generations X and Y]. In 1st Eurasian Conference on Language and Social Sciences. 2017;255. [Link]

- Öngel, E. (2023). Hemşirelerde Duygusal Emek ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 32(1), 45-58
- Özgüven, İ. E. (2011). *Psikolojik testler*. Ankara: PDREM Yayınları.
- Öz, E. (2007). *Effect of emotional labor on employees' work outcomes. [Duygusal emeğin çalışanların iş sonuçları üzerindeki etkisi]*. (Tez no: 208898) (Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).
- Özbek, A. (2022). İş yerinde kuşaklararası iklim ile algılanan motivasyon ikliminin ilişki yönelimli liderlik ve ilişkisellik ihtiyacı bağlamında incelenmesi. (Doktora Tezi).(Yayın no: 759514). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pala, T., & Tepeci, M. (2014). Otel işletmelerinde çalışanların duygusal emek boyutlarının belirlenmesi ve duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1), 21-37.Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/117429>
- Pala, T., & Sürgevil, O. (2016). Duygusal emek ölçeği: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 773-787. <http://doi:10.21121/eab.2016.484>
- Park, H., Oh, H., & Boo, S. (2019). The role of occupational stress in the association between emotional labor and mental health: A moderated mediation model. [Duygusal Emek ile Ruhsal Sağlık Arasındaki İlişkide Mesleki Stresin Rolü: Bir Modere Edilmiş Mediasyon Modeli] *Sustainability*, 11(7), 1886. <https://doi.org/10.3390/su11071886>
- Park, J., Ahn, J., Hyun, H., & Rutherford, B. (2021). Examining antecedents of retail employees' propensity to leave. [Perakende çalışanlarının işten ayrılma eğilimlerini etkileyen öncelikli faktörlerin incelenmesi] *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(6), 795–812. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-02-2019-0035>
- Park, S. (2007). Relationships among managerial coaching in organizations and the outcomes of personal learning, organizational commitment, and turnover intention. [Örgütlerde yönetici koçluğu ile kişisel öğrenme, örgütsel bağlılık ve

işten ayrılma niyeti sonuçları arasındaki ilişkiler] [Yayımlanmamış doktora tezi]. University of Minnesota.

Peterson, H. (2014). Millennials are old news – Here’s everything you should know about generation Z [Generations ve Millennials Eski Haberler — İşte Z Kuşağı Hakkında Bilmeniz Gereken Her Şey]. *Business Insider*. <http://www.businessinsider.com>

Pillai, S., & Mathew, R. (2019). Influencers of employee turnover in bank industry. [Banka sektöründe çalışan devir oranını etkileyen faktörler]. *Restaurant Business*, 118(6), 103–106. <https://doi.org/10.26643/rb.v118i6.7662>

Pisaniello, S. L., Winefield, H. R., & Delfabbro, P. H. (2012). The influence of emotional labour and emotional work on the occupational health and wellbeing of South Australian hospital nurses. [Duygusal emeğin ve duygusal çalışmanın Güney Avustralyalı hastane hemşirelerinin mesleki sağlık ve refahı üzerindeki etkisi]. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 579-591. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.015>

Polat, Ş. (2018). Farklı kuşaklardan hemşireliklerle çalışma ve hemşireliklerin yönetmek için yöntemi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. Sayı. 1, Cilt 5 s.49 doi:10.5222/SHYD.2018.048

Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145–172. Doi:10.17134/sbd.57801.

Poyraz, K., & Kama, U. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/20833/223189>

Price, J., & Murnan, J. (2004). Research limitations and the necessity of reporting them. [Araştırma sınırlamaları ve bunları bildirmenin gerekliliği]. *American Journal of Health Education*, 35(2), 66–67.

Purwatiningih, E. and Sawitri, H. (2021). Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations.[Y kuşağı için iş-yaşam dengesi ve kariyer gelişiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki

- etkisinin analizi]. *Management and Entrepreneurship Trends of Development*, 1(15), 80-88. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-05>
- Pugliese, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. [Duygusal emeğin sonuçları: İş stresi, iş tatmini ve refah üzerindeki etkileri]. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125–154.
- Purwatiningsih, E. and Sawitri, H. (2021). Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations. [Y kuşağı için iş-yaşam dengesi ve kariyer gelişiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin analizi]. *Management and Entrepreneurship Trends of Development*, 1(15), 80-88. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-05>
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotions as part of the work role. [İş Rolünün Bir Parçası Olarak Duyguların İfadesi]. *Academy of Management Review*, 12, 23–37. DOI: 10.5465/AMR.1987.4306444
- Saks, A. M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. [Eğitim yöntemi ile yeni gelenlerin kaygı ve stres tepkileri arasındaki ilişkide öz yeterliliğin ılımlaştırıcı etkisi]. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 639-654. <https://doi.org/10.1002/job.4030150707>
- Saragih, D., & Hendy, H. (2022). The effect of organizational commitment and job satisfaction on turnover intentions. [Y kuşağı için iş-yaşam dengesi ve kariyer gelişiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin analizi]. *Almana Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 95–106. <https://doi.org/10.36555/almana.v6i1.1754>
- Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Schawbel, D. (2016, December 28). What employers will worry about in 2017. *Fortune Insiders*. <http://fortune.com/2016/12/28/employers-2017-employeeerentention-unemployment/>
- Scheef, D., & Thielfoldt, D. (2004). Generation X and the Millennials: What you need.[X Kuşağı ve Y kuşağı: İhtiyacınız olanlar] *Law Practice Today*.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. [Yapısal denklem modellerinin uyumunun değerlendirilmesi: Anlamlılık testleri ve tanımlayıcı uyum iyiliği ölçümleri]. *Methods of psychological research online*, 8 (2), 23-74.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. [Yapısal eşitlik modellemesine yeni başlayanlar için bir rehber]. (3. baskı). New York: Routledge.
- Sessa, V. I., & Kabacoff, R. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. [Lider değerleri ve liderlik davranışlarında kuşaklar arası farklılıklar]. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47–74. <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>
- Sezgin, E., Altıkulaç, S., Avan, E. (2019). Emotional labour in tourism industry: Perceptions of Eskisehir city hotels' employees [Turizm endüstrisinde duygusal emek: Eskişehir otel çalışanlarını algıları]. *Global Review of Research in Tourism, Hospitality and Leisure Management*, 5(1). Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/335793705>
- Shani, A., Uriely, N., Reichel, A., & Ginsburg, L. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. [Misafirperverlik sektöründe duygusal emek: Bağlamsal faktörlerin etkisi]. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 150-158. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.009>
- Sheatsley, P. B. (1983). Questionnaire Construction and Item Writing [Anket Oluşturma ve Madde Yazımı]. In Rossi, P.H., Wright, J.D., Anderson, A.B. (eds.) *Handbook of Survey Research*, San Diego, CA: Academic Press, Inc. DOI: 10.1016/B978-0-12-598226-9.50012-4
- Slattery, J. P., & Selvarajan, T. T. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. [Geçici çalışanın işten ayrılma niyetine ilişkin öncüller]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 53-66. DOI: 10.1177/107179190501200106

- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration[İş gücünde çok kuşaklılık: İşbirliği oluşturma]. *IIMB Management Review*, 24(1), 48–66. DOI: 10.1016/j.iimb.2012.01.004
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace [Çalışanların olumlu duyguları ve işyerinde olumlu sonuçlar] *Organization Science*, 5(1), 51–71. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>
- Stumpf, S. A., & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal [Örgütsel bağlılık veya geri çekilme için bireysel keşif]. *Academy of Management Journal*, 27(2), 308-329. <https://doi.org/10.2307/255927>
- Steinberg, R. J., & Figart, D. M. (1999). Emotional demands at work: A job content analysis [İşyerinde Duygusal Talepler: Bir İş İçeriği Analizi]. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), s.177-191. <http://doi.org/10.1177/000271629956100112>
- Sudman, S., (1983). Applied sampling. P. H. Rossi, J. D. Wright ve A. B. Anderson (Editörler), *Handbook of survey research* [Anket Araştırması El Kitabı]. San Diego, CA: Academic Press, Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-598226-9.50011-2>
- Sun, J. (2005). Assessing goodness of fit in confirmatory factor analysis, measurement and evaluation in counseling and development, [Doğrulamalı Faktör Analizinde Uyum İyiliğinin Değerlendirilmesi].37:4, s.240-256. <https://doi.org/10.1080/07481756.2005.11909764>
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (6), 49-74
- Süral Özer, P., Eriş, E. D., & Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4780/65888>
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S., & Şentürk, N. (2016). X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme. *Business & Economics Research Journal*, 7(3), 171–182. DOI Number: 10.20409/berj.2016321815
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tan, K. L., & Yusoff, M. (2012). A study on job satisfaction and organizational commitment of X and Y generations.[X ve Y kuşaklarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma]*Global Business Research Congress*, 1-10.
- Taş, H. Y., & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675. <https://doi.org/10.26466/opus.554751>
- Taylor, J. C. (2008). *Whither march the cohorts: The validity of generation theory as a determinant of the sociocultural values of Canadian Forces personnel*. Toronto: Canadian Forces College National Security Studies Program
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. [Karma Yöntem Araştırmalarının Temelleri: Sosyal ve Davranış Bilimlerinde Nicel ve Nitel Yaklaşımların Entegre Edilmesi]. Sage publications., Los Angeles.
- Tekin, İ. Ç., & Akgemci, T. (2019). Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek ve işten ayrılma niyetlerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Social Sciences Studies Journal*, 5(45), 5274-5284. DOI : 10.26449/sssj.1773
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. [Örgütsel adalet, sosyal mübadele ve çalışan tepkileri arasındaki ilişkiler zincirinin genişletilmesi: Sözleşme ihlallerinin rolü]. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157. DOI: 10.5465/AMJ.2005.15993162

- Terzi, Y. (2017). Güvenirlik analizi ders notları. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü.
<http://ist.fef.omu.edu.tr/tr/hakkimizda/ders-notlari/GA-2017y.pdf>
- Telli-Danışmaz A.(2019).Sanal örgütlerde örgüt kültürü. *Areleysad İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 4(1). 30-39 Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/352817694>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings [İş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma: Meta-analitik bulgulara dayalı yol analizleri]. *Personnel Psychology*, 46(2), ss.259–273.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Theodosius, C. (2006). Recovering emotion from emotion management. [Duygu yönetiminden duyguyu kurtarmak]. *Sociology*, 40(5), ss.893-910.
DOI: 10.1177/0038038506067512
- Toglaw, A. (2006). A comparison of organizational commitment levels between traditional and virtual work environments. [Geleneksel ve sanal çalışma ortamları arasında örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması]. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), ss.320-335.
- Torun, Y., & Çetin, C. (2015). Örgütsel sinizmin kuşaklar bazında değerlendirilmesi: Kuşaklara göre örgütsel sinizmin hedefinde ne var? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), ss.137–146. <https://doi.org/10.18394/iid.83158>
- Toruntay, H. (2011). *Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. (Tez No: 303673). [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Townsend, A. M., De Marie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future [Sanal ekipler: Teknoloji ve geleceğin iş yeri]. *Academy of Management Executive*, 12(3), ss.17–29.Erişim adresi: <http://lib.dr.iastate.edu/howtocite.html>
- Truta, C. (2012). Emotional labor strategies adopted by school psychologists. [Okul psikologları tarafından benimsenen duygusal emek stratejileri]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, ss.796-800
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.01.231>

- Turunç, Ö. ve Ulusoy, B. (2023). Aşırı iş yükünün iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkisinde dağıtım adaletinin rolü: Sivil havacılık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), ss.1997-2010. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1693>
- Tutar, Hasan (2002). “Sanal ofislerde koordinasyon ve iletişim”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Dergisi*. Sayı 2. ss. 15-30 Erişim adresi: <https://www.acarindex.com/pdfs/666433>
- Unvan, M., & Özturan, Ö. (2020). Z kuşağı çalışma alanları: Değişen ofis kavramının tasarımda mekan kurgusuna etkisi. *Mimarlık ve Yaşam*, s.554.
- Ünlü, O., & Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova’da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(1), 183–207.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* Vol. 18, pp. 1–74. Greenwich, CT: JAI Press.
- Willliams, S. (2010). Welcome to generation Z, B &T Magazine, 60, Sayı:2731. Erişim adresi:<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z>
- Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. [Duygusal emeğin sosyolojisi]. *Annual Review of Sociology*, 35, ss.147–165. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-070308-115944>
- Wong, J. Y., & Wang, C. H. (2009). Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. [Tur liderlerinin duygusal emeği: Keşifsel bir çalışma]. *Tourism Management*, 30(2), ss.249-259. DOI: 10.1016/j.tourman.2008.06.005
- Woźniak, J. (2016). Social media as an e-recruitment tool for different generations: Methodological considerations and pilot study. [Farklı kuşaklar için bir e-işe alım aracı olarak sosyal medya: Metodolojik hususlar ve pilot çalışma]. *Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 113(6), ss.103–124. Erişimadresi:<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/42280>

- Wu, T., Wang, L., Gao, J., & Wei, A. (2020). Social support and well-being of Chinese special education teachers—An emotional labor perspective. [Çinli özel eğitim öğretmenlerinin sosyal destek ve iyi oluş halleri—Duygusal emek perspektifi]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), s.6884. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186884>
- Wuensch, K. L. (2016). Skewness, kurtosis and the normal curve, (online). Erişim adresi: <http://core.ecu.edu/psyc/wuenschk/docs30/Skew-Kurt.docx>
- Vandenberg, J. R., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregates the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior. *Human Relations*, 52(10), ss.1340–1352.
- Yabanova, E., K. ve Öztürk, M. (2022). Türkiye'de çalışma hayatında kuşakların analizi, *International Journal of Innovative Approaches in Social Sciences*, Vol. 6(2) 181-193 (186) DOI: <https://doi.org/10.29329/ijiasos.2022.458.7>
- Yahya, F., Hanurawan, F., Si, M., & Ed, M. (2022). The relationship between organizational commitment and employee turnover intention in PT. [Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki] X Mojokerto. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i18.12401>
- Yağcı, P. (2020). *Duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Animatörler üzerine bir araştırma*. (Yayın Numarası:206690). [Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi] Ulusal Tez Merkezi.
- Yan, Y., Kung, C., & Hsing, S. (2020). Emotional labor is associated with the mental health of respiratory therapists in hospitals. [Hastanelerdeki solunum terapistlerinin ruh sağlığı ile duygusal emek arasındaki ilişki]. *Respiratory Care*, 66(1), ss.50–57. <https://doi.org/10.4187/respcare.07675>
- Yeh, S., Chen, S., Yuan, K., Chou, W., & Wan, T. (2020). Emotional labor in health care: The moderating roles of personality and the mediating role of sleep on job performance and satisfaction. [Sağlık hizmetlerinde duygusal emek: Kişilik özelliklerinin modere edici rolleri ve uykunun iş performansı ve memnuniyet üzerindeki aracılık rolü]. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.574898>

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9b). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, B., & Halıcı, A. (2010). İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(4), ss.93–108. <https://doi.org/10.18092/ijeas.34139>
- Yousaf, A., Sanders, K., & Abbas, Q. (2015). Organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intentions. [Örgütsel/mesleki bağlılık ve örgütsel/mesleki işten ayrılma niyeti]. *Personnel Review*, 44(4), ss.470–491. <https://doi.org/10.1108/pr-12-2012-0203>
- Yurdabakan, İ. ve Çüm, S. (2017). Davranış bilimlerinde ölçek geliştirme (açıklayıcı faktör analizine dayalı). *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care*, 11 (2), 108-126. DOI: 10.21763/tjfmpr.317880 ss.108-126
- Zammuner, V. L., & Galli, C. (2005). Wellbeing: Causes and consequences of emotion regulation in work settings [Refah: İş ortamlarında duygu düzenlemesinin nedenleri ve sonuçları]. *International Review of Psychiatry*, 17(5), ss.355–364. DOI: 10.1080/09540260500238348
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. Amacom.
- Zhang, Y., Ghaziri, M., Siddique, S., Gore, R., Kurowski, A., Nobrega, S., & Punnett, L. (2021). Emotional labor and depressive symptoms among healthcare workers: The role of sleep. [Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek ve Depresif Semptomlar: Uykunun Rolü] *Workplace Health & Safety*, 69(8), ss.383–393. <https://doi.org/10.1177/21650799211014768>

EKLER

Ek-1: Etik Kurul Kararı

Evrak Kayıt Tarihi: 26.07.2024

Protokol No: 761107

Tarih: 26.08.2024



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin XYZ Kuşaklar Açısından İncelenmesi: Sanal Örgütlerde XYZ Kuşak Çalışan Örneği
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL
TEZ YAZARI:	Müge ÜNAL
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu
Prof. Dr. Saime ÖNCE (Başkan-Ikt. ve İdari Bil. Fak.)	
Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (Başkan Yardımcısı -İkt. ve İdari Bil. Fak.)	Prof. Dr. Fatime GÜNEŞ (Edebiyat Fak.)
Prof. Dr. Yıldız UZUNER (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Erkan YÜKSEL (İletişim Bil. Fak.)
Prof. Dr. Handan ÖVEÇİ (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Kamil ÇEKEROL (Açıköğretim Fak.)

Ek-2: Örnek Araştırma Gönüllü Katılım Formu

Bu çalışma, “Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin XYZ Kuşaklar Açısından İncelenmesi: Sanal Örgütlerde XYZ Kuşak Çalışan Örneği” başlıklı bir araştırma çalışması olup sanal örgüt çalışan xyz kuşakların duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyetlerine etkisini ortaya çıkarma amacını taşımaktadır. Çalışma, Müge ÜNAL tarafından yürütülmektedir.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, anket yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler anonim halde korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Araştırmacı Adı:Müge ÜNAL

Adres :Anadolu Üniversitesi

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

Ek-3: Ölçekler

Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Soru Formu

Değerli Katılımcı,

Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı Doktora Programı “Sanal Örgütlerde Duygusal Emek Davranışlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkilerine İlişkin Yapısal Eşitli Modellemesi ve Kuşaklararası Bir Değerlendirme” başlıklı tez çalışması için ölçek formu hazırlanmıştır. Soruları tamamlamanız çok kısa sürecektir. Çalışmanın başarılı olması ve sonuçların güvenilir olması, ölçek formunu cevaplayanların soruları dikkatli şekilde okuyarak herhangi bir etki altında kalmadan tam ve doğru olarak cevaplandırmasına bağlıdır. Ölçekten elde edilen verilerinin sadece genel ve ortalama veriler olarak istatistiksel analizi yapılarak genel sonuçlar tezde belirtilecektir. Çalışmada verilen cevaplar kesinlikle paylaşılmayacak, kişisel bilgileriniz saklı tutulacaktır.

Lütfen sizin için uygun kutucuğu işaretleyiniz (×)

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyet		
a. Kadın	b. Erkek	
2. Yaşınız		
a. 17-25	b. 25-44	c. 45 ve üstü
3. Eğitiminiz		
a. Lise	b. Lisans	c. Lisansüstü
<i>Lütfen, aşağıdaki ifadeleri onaylamanıza göre (1)'den (7)'ye kadar derecelendirin</i>		

	Duygusal Emek Ölçeği							
1	Müşterilerilere istemesem de güleryüzlü davranırım.	1	2	3	4	5	6	7
2	Müşterilere olumlu duygularım olmasa da varmış gibi yaparım	1	2	3	4	5	6	7
3	Müşterilere öyle hissetmesem bile olumlu davranırım	1	2	3	4	5	6	7
4	Müşterilere kendimi iyi hissetmesem de iyi görünmeye çalışırım	1	2	3	4	5	6	7
5	Müşterilere sergilediğim tavırlar gerçek duygularımı göstermez.	1	2	3	4	5	6	7
6	Müşterilere davranışlarım o an hissettiklerimle aynıdır.	1	2	3	4	5	6	7
7	Müşteriye olumsuz duygum olsa bile ona yansıtmam	1	2	3	4	5	6	7
8	Müşteriye gösterdiğim duygular gerçek duygularımdır.	1	2	3	4	5	6	7
9	Olumlu duygularımı müşteriye yansıtırım	1	2	3	4	5	6	7
10	Müşteriye gösterdiğim olumlu duygular konusunda dürüstüm	1	2	3	4	5	6	7

11	Her gün iŖe iyimser duygularla baŖlarım	1	2	3	4	5	6	7
12	Her gün iŖe baŖlarken o gün iyi Ŗeyler olacağını dŖnrm	1	2	3	4	5	6	7
	İŖten Ayrılma Niyeti lçeği							
13	Mevcut iŖyerimden memnunum	1	2	3	4	5	6	7
14	Mevcut iŖimden ancak olağanüstü iyi bir iŖ teklifi gelirse ayrılırım.	1	2	3	4	5	6	7
15	Mevcut iŖimden biraz daha iyi bir iŖ teklifi gelirse ayrılırım	1	2	3	4	5	6	7
16	Mevcut iŖimden en kısa zamanda ayrılma niyetindeyim	1	2	3	4	5	6	7

TeŖekkr ederiz,

Prof. Dr. ığdem KİREL- Mge ÜNAL



Ek-4: İngilizce Ölçekler

EMOTIONAL LABOR QUESTIONNAIRE

I behave well in customer relations

I simulate for positive emotions

I act positive unlike my feelings

I try to look good even if I don't feel O.K.

The attitudes I show off are not my honest feelings

My attitudes are consistent with my feelings

I hide my negative feelings properly

I really feel the emotions

I can reflect my positive feelings

I'm honest for my positive emotions that I reflect

I'm optimistic every day when I start working

I think good things will happen every day when I start working

INTENTION TO QUIT QUESTIONNAIRE

I intend to stay until I retire.

I will leave only if an exceptional opportunity turns up.

I will leave if something better turns up.

I intend to leave as soon as possible.

Ek-5: Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

EĞİTİM

2020-2025 Doktora, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (Örgütsel Davranış)
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eskişehir Anadolu Üniversitesi

2011-2017 Yüksek Lisans, Yönetim ve Organizasyon, Sosyal Bilimler Enstitü, Eskişehir,
Anadolu Üniversitesi

2011-2015 İngilizce Öğretmenliği Lisans, Eskişehir Anadolu Üniversitesi

2002-2008 İşletme Lisans, Eskişehir Anadolu Üniversitesi

1996-2000 Eskişehir Atatürk Lisesi

İŞ DENEYİMİ

2024 -Halen Anadolu Üniversitesi Mesleki Eğitim ve Uygulama Dergisi Sekreteryası

2022 UMYOS 10. Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu Sekreteryası

2022-Halen Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yönetici Asistanlığı

2021-2022 Öğrenci İşleri Sorumlusu, Yunussemre Sağlık Hizmetleri MYO, Eskişehir
Anadolu Üniversitesi

2018-2020 2020 Giden Öğrenci Sorumlusu, Uluslararası İlişkiler Birimi, Eskişehir
Anadolu Üniversitesi

2015-2018 Yönetici Asistanlığı, Devlet Konservatuvarı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi

2012-2015 Yönetici Asistanlığı, Yancı Diller Yüksekokulu Eskişehir Anadolu
Üniversitesi

2012-2017 İngilizce Öğretmenliği , Önder-Dil , Eskişehir

2011-2012 İngilizce Öğretmenliği , Yes-Dil, Eskişehir

2000-2008 İnsan Kaynakları, Topçuoglu Temizlik, Gıda ve İnşaat Ltd.Şti, Eskişehir

MAKALE, BİLDİRİ, ARAŞTIRMA

Kıyık-Kıcıır G. ve Ünal, M. (2024). Sanal organizasyonlardaki çalışanların liderlik beklentilerindeki değişimin boylamsal analizi: Z kuşağı bağlamında bir inceleme.

32.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss.257-265, Giresun, Türkiye

Kırel, A. Ç., Ünal M. (2022) Pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel güven arasındaki ilişki: Eskişehir Anadolu Üniversitesi mavi yakalı çalışanlar üzerine alan araştırması.

International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, ss.443-452 DOI: 10.29228/ideas.63440

Kırel, A. Ç.ve Ünal M. (2022). Pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel güven arasındaki ilişki: Eskişehir Anadolu Üniversitesi mavi yakalı çalışanlar üzerine alan araştırması,

21.Uluslararası İşletmecilik Kongresi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Kahramanmaraş, Türkiye

Tekeli, S. ve Ünal M. (2022). Sosyal politikanın yereldeki yansıması sosyal belediyecilik: Eskişehir ili özelinde değerlendirme. İçinde. Kağnıcıoğlu D., Şişman, Y. (Ed.) *Prof. Dr. İhsan ERKUL'a Armağan, Sosyal Politika ve Endüstri İlişkileri Yazıları*. ss.241-275.

Nisan Kitabevi, Eskişehir, Türkiye

Tekeli, S. ve Ünal M. (2020). Belediyelerin kadınlara yönelik sosyal politika uygulamalarına ilişkin yerel halkın algı ve tutumları: Eskişehir ili örneği. *Econ-TR*,

Ulusal İktisat Kongresi 2020, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Çevrimiçi Kongre, Eskişehir, Türkiye

Sungur, Z. ve Ünal M. (2020). Eskişehir Anadolu Üniversitesi 2019-2020 öğretim yılı erasmusa giden öğrenci ile erasmusa gitmeyen öğrencilerin kültürel sermayelerinin karşılaştırılması. *III. Erasmus Uluslararası Akademik Araştırmalar Sempozyumu*,

Ankara, Türkiye

Kırel A., Ç. ve Ünal, M. (2019). Otantik kadın ve erkek lider davranışları karşılaştırması. *IV. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi*, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Kırel A., Ç. ve Ünal, M. (2017). Otantik kadın ve erkek lider davranışları karşılaştırması. *IV. Ulusal Örgütsel Davranış Kongresi*, Antalya, Türkiye