

Sağlık Çalışanlarının Algıladığı Yönetici Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi: Bir Kamu ve Bir Özel Hastane Örneği¹

Nihan KORKUT²

Güney ÇETİN GÜRKAN³

Özet

Bu çalışmanın amacı, "Sağlık kurumlarının başarısında, yöneticinin sağlık çalışanına verdiği destek, sağlık çalışanından beklenen duygusal emek davranışını sergilemede ne kadar etkilidir?" sorusuna cevap aramak üzere, algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerine etkisini, kamu sağlık kurumları ile özel sağlık kurumları arasında karşılaştırarak ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklem grubu Trakya Bölgesi'ndeki bir ilde 150 kamu, 150 özel hastanede tesadüfi seçilen sağlık çalışanlarıdır. Hipotezlerin testinde, 8 maddelik algılanan yönetici desteği ölçeği ve üç alt boyutlu 13 maddelik duygusal emek ölçeği ile ulaşılan anket formları verilerine uygulanan istatistiksel analizlerle her iki sağlık sektöründe de yönetici desteğinin duygusal emek üzerinde kısmi etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkiler; her iki kurumda da yönetici desteğinin derinlemesine davranış boyutunda etkisi iken ayrıca özel sağlık sektöründe derinlemesine davranış yanında samimi davranış boyutundaki etkisidir. Mesleki ve demografik özelliklerde ise isteyerek meslek seçmede hem kamu hem özel sağlık kurumunda yönetici desteği algısı farklılaşmaktadır. Ayrıca kamu kurumunda cinsiyetin yönetici desteği algısını ve samimi davranışı farklılaştırdığı, özel sağlık sektöründe de çocuk sahibi olmanın yüzeysel davranışı, nöbet tutmanın ise derinlemesine davranışı farklılaştırdığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Desteği, Duygusal Emek, Duygusal Emek Boyutları, Sağlık Çalışanları, Kamu Hastanesi, Özel Hastane

The Effect of Perceived Supervisor Support by Health Care Professionals on Emotional Labor: A Comparative Study of A Public and A Private Hospital

Abstract

The purpose of the present paper is to set forth the effect of perceived supervisor support on emotional labor through comparing public and private medical institutions, in order to seek the answer to the question "To what extent is the support given by the supervisor to healthcare professional effective on the healthcare professional manifesting the expected emotional labor behavior?". The sample group of the study consists of a total of 300 randomly selected healthcare professionals, 150 from a public health institution and 150 from a private health institution in a province in Thrace Region. In the testing of the hypotheses, by implementing statistical analyses on the data obtained from an 8-item 'perceived supervisor support' scale and an 13-item, 3-subdimension 'emotional labor scale' it was determined supervisor support has partial effect on emotional labor for healthcare professionals working in both public and private health institutions. While in both health institutions these effects cover the effect of supervisor support within the in-depth behavior dimension, in private health sector the effects also cover those within the intimate behavior dimension. In terms of occupational and demographic characteristics, on the other hand, supervisor support perception differentiates both in public and private health institutions. In terms of occupational and demographic characteristics, on the other hand, supervisor support perception differentiates in choosing occupation in both public and private health institutions. It has been further determined that while gender differentiates supervisor support perception and intimate behavior in public health institutions, in private health institutions having a child differentiates superficial behavior and holding watch differentiates in-depth behavior.

Keywords: Supervisor Support, Emotional Labor, Emotional Labor Dimensions, Healthcare Professionals, Public Hospitals, Private Hospitals

¹ Bu çalışma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi ABD'nde yüksek lisans tezi olarak yürütülmüştür.

² Havsa Toplum Sağlığı Merkezi, nihan.korkut@saglik.gov.tr,

³ Doç. Dr. Trakya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, cguney@trakya.edu.tr, 05324184876, <https://orcid.org/0000-0002-1964-6966>

Giriş

Sağlık hizmetleri, ülkelerin gelişmişlik seviyelerini gösteren bir alan olduğu için önemi göz ardı edilemez ve yönetimi zor bir alandır. Yönetiminin zorluğu, önceliği insan hayatı olan fakat bazılarının aynı zamanda kar amacı güden örgütler olmaları vesilesiyle çeşitli alanlarda yenilikler ve sürekli gelişmenin gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.24 saat kesintisiz hizmet sunarken insan hayatının risklere açık olması sorumluluğu, bazı hataların telafisinin olmaması baskısı ağır stresli ortamlar yaratmakta, böyle bir ortamda farklı meslek gruplarının eş zamanlı takım çalışmasının koordine edilmesi de yönetimi güçleştirmektedir. İhtiyaçları belirlemede doğru değerlendirmeler yapabilen, iyi çözümler üretebilen eğitilmiş, deneyimli yöneticilere olan gereklilik “yönetici desteği” kavramını ortaya çıkarmıştır. Yöneticinin destekleyici faaliyetleri sağlık çalışanlarını motive ederek verimini yükseltmekte böylece kurumu kaliteli hizmete ve finansal başarıya taşımaktadır. Sağlık çalışanının fiziksel ve zihinsel emeğinin yanında duygusal emeğine de ihtiyaç vardır. Sağlık çalışanının hasta ve yakınlarına uygun davranışlar göstermesi için duygularını yönetme yeteneğine sahip olması “duygusal emek” kavramını ortaya çıkarmıştır. Günümüzde örgütler, çalışanın duygularını üretim girdisi olarak çalışandan satın almaktadır.

Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumları yöneticisinin sağlık çalışanına vereceği desteğin, sağlık çalışanından beklenen duygusal emek davranışını sergilemede ne kadar etkili olduğunu kamu sağlık kurumları ile özel sağlık kurumlarında karşılaştırmaktır. Çalışmanın temel önermesi “Algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklindedir. Bu bağlamda sağlık sektörü özelinde bu ilişki araştırılmıştır.

1. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı

Günümüz iş dünyasında çalışanın eğitim seviyesinin yükselmesi çalışanın beklentilerini de yükseltmektedir. Akademik çevreler ve örgütler bu beklentileri iyi tahmin etmek ve karşılayabilmek için sürekli çalışmaktadır. Çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünde verimliliği yükselmektedir. Bunu sağlayabilmek için örgütün üzerine düşen görevleri belirleme “algılanan örgütsel destek” kavramının temelidir. Kavramla ilgili ilk çalışma Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, ve Rhoades (2002) tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında sosyo-duygusal ihtiyaçların iş performansını etkilediğini, bu nedenle örgütün yetenekli çalışanları doğru belirlemede, onların saygınlık ve ait olma ihtiyaçlarının karşılanmasında, iş ve özel hayatlarındaki sıkıntılı zamanlarında

somut desteklerle örgüte güvenmeleri sağlamasında, sosyal onay ihtiyaçlarının karşılanmasında ve kişisel başarı için gerekli kaynakları zamanında sunmasında gösterdiği gönüllüğü önemli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanın örgütün sadece kendi hedefleri için değil çalışanın huzuru içinde çalıştığını görme derecesi olan örgütsel destek; bireysel faktörler, iş yapısı kaynaklı faktörler ve örgütsel-yönetimsel faktörler olarak üçe ayrılmaktadır. Algılanan yönetici desteği, örgütsel ve yönetimsel faktörler içinde yer alan bir kavramdır. Yönetici desteği algılanan örgütsel desteğin bir faktörüdür (Eisenberger vd., 2002; Aselage ve Eisenberger, 2003).

Yöneticinin düzenli iletişimde olduğu çalışanlarına inanması, saygı çerçevesinde onlara değer vermesi, onlarla ilgilenmesi olarak bir sosyal danışmanlık faaliyeti (Kirmeyer ve Dougherty, 1988, s.125) olan yönetici desteğinde, yönetici çalışanlara bilgiyi kullanmada yol göstermekte, rol belirsizlikleri ve çatışmaları azaltmakta, olumlu duygusal yaklaşımlar ile uygun araçlar sunmaktadır (Çalışkan, 2015, s.238).

2.Duygusal Emek

Toplumlarda ve örgütlerde yaşanan değişimler karşısında, bireyler duygularını yöneterek kendileri koruyabilmişlerdir. Örgütlerde yönetici ve müşteri ile ilişkilerde gerçek duyguların gizlenerek örgütün beklediği davranışların sergilenmesinde çalışanların duygusal ifadelerini ya da içsel hislerini değiştirmek suretiyle sarf ettikleri çaba “duygusal emek” olarak adlandırılmıştır (Eroğlu, 2014, s.148). Duygusal emek kavramı ile ilgili ilk çalışma “The Managed Heart” adlı eseri ile Hoshschild(1983) tarafından yapılmıştır. Hizmet sektöründe etkin olan duygusal emekte soyut ve kişiye özel olan duygu örgütler tarafından ekonomik değere dönüştürülmektedir. Çalışanın yüz ifadesini, vücut dilini, ses tonunu, empati yeteneğini örgüt istekleri doğrultusunda kullanma yeteneği adı konmamış görevi olarak iş dünyasında yerini almıştır (Basım ve Begenirbaş, 2012, s.77-78).

Hoshschild (1983) kavramı açıklarken kendi yaklaşımını ortaya koymuş, duygusal emeğin duyguyu gizleyerek dış görünümü düzenleme olan yüzeysel davranış ve gerektiğinde hissedilecek duyguyu uyandırma çabasını içeren derinlemesine davranış boyutları olduğunu ileri sürmüştür. 1993 yılında ise Ashforth ve Humprey duygunun değil davranışın yönetildiğini savunmuş, bir çocuğa bir hemşirenin davranışında özel bir duygu çalışmasına ihtiyacı olmadığını örnek göstererek üçüncü bir boyut olan samimi davranışı kavrama eklemiştir (Ashforth ve Humprey, 1993, s.94). Morris ve Feldman (1996, s.987-989)

yaklaşımlarında duygusal ifadelerin düzenlenmesinde dışsal baskı ya da yardımların olabileceğini, ayrıca çalışanın duygusal emeğin her boyutunda bir çabası mutlaka olacağını ve kişiye özel duygunun hizmet sektöründe ticarileştiğini, duyguların da zaman ve niteliğine göre standartları ve kuralları olduğunu vurgulamışlardır. Grandey (2000, s.98) yaklaşımında geniş kapsamlı bir model oluşturmuş, yüzeysel ve derinlemesine davranışı kabul etmiş ve tükenmişliğe vurgu yaparak duygu düzenlemenin bireysel ve örgütsel etkenlerini kavrama eklemiştir.

Duygusal emeğin iş tatmini, tükenmişlik, işte kalma, işten ayrılma, işgücü devir hızı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, verimlilik, stres, sinizm, iş-aile çatışması, performans, psikolojik rahatlık ya da rahatsızlıkla ilgili olarak olumlu ve olumsuz yönleri çok geniş alanda araştırılmaktadır (Keleş ve Tuna, 2016; Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012; Begenirbaş ve Meydan, 2012; Çelik ve Turunç, 2011; Çelik ve Topsakal, 2016; Demircan ve Turunç, 2017; Ertürk, Kara ve Güneş, 2016; Gülova, B. T. Palamutçuoğlu ve A. T. Palamutçuoğlu, 2013; Güzel, Gök ve İşler, 2013; Karimi, Leggat, Donohue, Farrell ve Couper, 2013; Mikolajczak, Menil ve Luminet, 2007; Otluoğlu, 2014; Yang ve Chang, 2008).

2.1. Yüzeysel Davranış

Duygusal emek kavramını ilk ortaya atan Hoschschild uçuş görevlileri ile ilgili izlenimleri aktardığı “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: İnsan duygularının Ticarileşmesi)” adlı eserinde çalışanın duygularını pazarlayıp satmasının kapitalizmdeki yerine değinmiştir (Güzel vd.,2013, s.108-109).Çalışanın iki profesyonel oyunculuk tekniği kullandığını, bu tekniklerin yüzeysel ve derinlemesine davranış olduğunu belirtmiştir: Yüzeysel davranışta sürekli gizlenen duygular ile sergilenen davranışlar çelişkinin belli bir dönemden sonra çalışanları strese soktuğunu, depresyon, alkolizm, uyuşturucu sorunları ile tükenmişliğe yol açtığını vurgulamıştır (Hoschschild 1983, s.328-334).

Yüzeysel davranış çalışanın kötü bir ruh halinde bile müşterisine gülümsemesi gibi duygusal ifadesini değiştirmesi ya da kontrol etmesi ile ilgilidir (Brotheridge ve Grandey, 2001, s.22).Yüzeysel davranış sergileyen çalışanın karşısındaki kişi tarafından samimiyetsiz bulunarak tepki almamaya dikkat etmesi gerekir. Çünkü bu durum örgüte ve kendisine karşı olumsuz algı yaratacaktır (Uzuntarla, 2015, s.50).

2.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış içsel duyguları düzenleme becerisidir. Çalışanın yaşamaya çabaladığı duygu ile sergilediği davranışların örtüşmesi sonucu karşı taraf memnun edilmekte, hizmet kalitesinde ve finansal kazançta örgütsel fayda sağlanmaktadır (Kogovsek M. ve Kogovsek M., 2014, s.118).Hoschschild (1983) bu yaklaşıma hostesin kaygılı yolculara karşı empati kurarak öfkesini acıma duygusu ile bastırmasını örnek vermiştir (akt. Çoban, 2017, s.46-47).

2.3. Samimi Davranış

Duygusal emekte yüzeysel ve derinlemesine davranış dışında istenilen duyguyu göstermeye çalışmaya gerek olmadan duygunun doğal olarak ortaya çıkması durumu da söz konusudur. Duygu herhangi bir çaba harcamadan hissedilmektedir. Bu görüşü desteklemek üzere yaralı bir çocuğa karşı görevini yapan hemşirenin duyguları örnek verilmektedir (Asforth ve Humprey, 1993, s.4) Samimi davranışta hiç emek harcanmaması değil, yüzeysel ve derinlemesine davranıştan daha düşük seviyede duygusal emek harcanması söz konusudur (Uzuntarla, 2018, s.52). Hoshschild (1983),samimi davranışı bir alt boyut değil, derinlemesine davranışın pasif yönü olduğunu iddia etmektedir (akt. Aslan, 2018, s.37).

3. Yönetici Desteği ve Duygusal Emek İlişkisi

Duygusal işçiler olan çalışanların “duygu denetimcileri” yöneticilerdir (Yalçın, 2012, s.6). Yönetici mesleki rolleri dışında duygusal yönetim de yapabilmelidir. Aksi halde çalışanı anlayamaması, ihtiyaçları karşılayamaması, psikolojik baskılar kurma, yetersiz ödüllendirme, çalışanlarda takım ruhunu oluşturamama, çalışanlarda güvensizlik yaratma gibi hatalara yol açar. Yönetici duygu yönetimi ve etkili iletişim için periyodik seminerler ve rehberlik desteği almalı, beyin fırtınası, proje çalışmaları, sosyal drama tekniklerini etkin kullanabilmelidir (Töremen ve Çankaya, 2008, s.40-46).

Duygusal emek davranışları yöneticinin destekleyici, motive edici yaklaşımı ile ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin olumlu ruh hali çalışana işini sevdirmekte, örgütü müşteri memnuniyetinde başarılı kılmaktadır. Yönetici desteği arttıkça derinlemesine ve samimi davranış artmakta, çalışanlar duygusal çelişkilere kapılmadan iş-aile hayatını dengeleyebilmektedir. (Demircan ve Turunç, 2017, s.57-59).

Sağlık kurumlarında duygusal emeğin önemi ile ilgili yönetici ve çalışanlara eğitimler verilmeli, çalışma hayatında duyguların önemi iyi anlatılmalı, böylece yüzeysel davranışın olumsuz etkileri azaltılmalıdır. Özellikle yöneticilerin çalışanların motivasyonu ve duygusal dünyaları ile ilgilenmeleri öğretilmeli, kurumun başarısı için bu yeteneğe sahip yöneticiler görevlendirilmelidir (Acaray ve Günsel, 2017, s.94-95).

Yöneticiler yüksek duyu düzenleme becerisine sahip çalışanları işe almaya, samimi ve derinlemesine davranış sergilenmesini arttırmaya, yüzeysel davranışı azaltmaya çalışmalıdır (Mupani, 2016, s.57). Yöneticinin bu alanda en büyük aracı adil davranma stratejisidir. Yönetici desteği eksikliği yüzeysel davranış ve olumsuz sonuçları ile sonuçlanacaktır (Kogovsek M. ve Kogovsek M., 2014, s.124). Duygusal emek için çalışanın işine özen göstermesi gereklidir. Bu özeni göstermesi için yönetici çalışana yaptığı işin anlamını, insanların ihtiyaçlarını giderebilmenin olumlu etkilerini, bu yönde kurulacak iletişimi göstermeli, çalışana eğitmelidir. Yönetici çalışanın değer verilmek ve faydalı olmak istediğini bilmelidir (Templar, 2017, s.22-23).

Duygusal zekası güçlü yönetici hem kendi duygularını hem çalışanın duygularını yönetebilecektir. Böylece insan kaynağını etkin kullanarak örgütü ileriye taşıyabilecektir. Yönetici çalışana empati ve anlayışla yaklaştığında çalışanda hasta ve yakınlarına empati ve anlayışla yaklaşabilecektir. Ödüllendirme tekniğini doğru kullanan ve iyi dinleyerek çözüm üretebilen yönetici, çalışanın samimi ve derinlemesine davranış göstermesini sağlamaktadır (Akbıyık, 2013, s.140-141).

Yönetici desteği ile çalışan rahat hissetmekte ve samimi davranmaktadır. Yaşadığı olumsuzlukları yöneticisi ile paylaşabilen çalışanın yüzeysel davranış kaynaklı duygusal çelişkinin ve işten ayrılma eğiliminin azaldığı bulunmuştur. Yönetici desteği işe bağlılığı arttırmaktadır (Öz,2007, s.31-53). Ayrıca derinlemesine davranışı arttırarak duyguları gizlemede etkili olmaktadır. Çalışan zihnindeki endişelerini bastırabilmekte, önceliğini çalışma temposuna vermektedir. Böylece yönetici desteği duygusal emek düzeyini ve etkinliğini arttırmakta, çalışanın işine ve duygusal emeğine odaklanmasını sağlamaktadır (Çinkılıç, 2016, s.69-70)

Yönetici desteği ve duygusal emek üzerine çeşitli araştırmalar yürütülmüştür. Öğretmenler üzerine yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin yönetsel destek algıları ile psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek, duygusal emeklerinin ise orta düzeyde olduğu

bulunmuştur. Yönetmel desteğın duygusal emek üzerinde bir etkisi olmadığı, psikolojik iyi oluşun ise duygusal emeği düşük düzeyde etkilediği belirtilmiştir (Ertürk vd., 2016, s.1731). Bir üniversitede öğrenci işleri personeli ile yapılan çalışmada, duygusal emek ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve yönetici desteğinin bu ilişkide olumlu etkisi olduğu (Gülova vd.,2013), İstanbul'daki beş yıldızlı otel çalışanları ile yapılan başka bir çalışmada liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermayenin tam aracılık rolü, entelektüel sermayenin kısmi aracılık etkisi olduğu (Bayhan, 2018), İzmir'de yerel yönetim çalışanları ile yapılan bir çalışmada lider desteğinin duygusal emek üzerinde ara değişken olduğu, lider desteğinin duygusal emek genel düzeyini arttırdığı (Çinkılıç, 2016, s.69), Tarsus'ta eğitimciler ile yapılan bir çalışmada lider desteğinin duygusal emeği etkilemediği bulunmuştur (Demircan ve Turunç, 2017, s.83). Yönetici desteği gören çalışanların kurumdan ayrılma niyetinin azaldığı, işe bağlılıklarının arttığı ve destek sayesinde yüzeysel rol davranışlarının zarar vermediği, yarar sağladığı bulunmuştur (Öz, 2007, s.53-66). Yöneticisinden destek gören çalışan olumsuz davranışlarını bastırarak işe bağlılığını yükseltmekte işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Garip,2013, s.28). İsrail'de turizm işletmeleri çalışanları ile yapılan bir çalışmada yöneticilerin çalışanlar ile empati kuramazsa yüzeysel davranışın ortaya çıkacağını, bundan kaçınmak için çalışanların yetkinliğini ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecek ortamlar tasarlanmasını, otokratik ve baskıcı yönetimlerin derinlemesine davranışı engellediğini, yöneticilerin esneklik, duyarlılık ve çalışanlara karşı duygularını yönetebilme konulu eğitimlerle geliştirilmeleri gerektiği vurgulanmıştır (Shani,Uriely, Reichel ve Ginsburg,2014, s.155-156).

Alanyazında yöneticilerin çalışanlarına yansıttıkları desteğın duygusal emek gösterimleri üzerinde etkili olabileceğine dair araştırmalar incelendiğinde, bu iki değişken ve olası alt boyutlarının ilişkisi varsayımından hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

1.H1: Algılanan yönetici desteğinin duygusal emek gösterilmesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4. Araştırma

4.1 Metodoloji

Alanyazın incelemesinde "Sağlık kurumlarının başarısında, yöneticinin sağlık çalışanına verdiği destek, sağlık çalışanından beklenen duygusal emek davranışını

sergilemede ne kadar etkilidir?” sorusuna cevap aramak üzere, algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerine etkisini, sağlık kurumlarında araştırılmasına ve kamu sağlık kurumları ile özel sağlık kurumlarında karşılaştırma araştırmasına rastlanmamıştır. Çalışmanın amacı bu eksikliği gidermek, değişkenler arasındaki etkileşimin boyutunu ortaya koymak ve ileride yapılacak farklı çalışmalara veri kaynağı olmasını sağlamaktır.

Araştırma Marmara Bölgesi Avrupa yakası sınırları içinde bir ilde 460 yatak kapasiteli büyük bir kamu hastanesi çalışanları ve yine aynı ilde 48 yatak kapasiteli bir özel hastane çalışanları ile yapılmıştır. Kamu hastanesi personel sayısı 807, özel hastane personel sayısı 191 kişidir. Araştırmada, her iki hastaneden 150’şer çalışana anket uygulanmıştır. Çalışmanın tek bir ilde yapılması, sterilizasyon önlemleri nedeniyle her servise ulaşılamaması gibi olumsuzluklar sonuçların tüm sağlık kurumlarına genelleştirilmesinde kısıtlar oluşturmaktadır.

Anket formu 5’li Likert tipi olup, yönetici desteği ölçeği Eisenberger tarafından geliştirilmiş ölçeğin ilk 8 maddesi (Garip, 2013, s.45) ve duygusal emek ölçeği Basım ve Begenirbaş’ın (2012, s.82) uyarlama çalışmasında hazırladığı ilk 6 maddenin yüzeysel davranışı, sonraki 4 maddenin derinlemesine davranışı ve son 3 maddenin samimi duyguları ölçtüğü 13 maddelik ölçektir.

Anket verileri SPSS Statistics 23 istatistik paket programında analiz edilmiştir. Araştırmanın ölçekleri normal dağılımlarına uygunluk açısından incelenmiş, normal dağılıma uygun olmadıkları görüldükten sonra belirli analizlerin parametrik olmayan versiyonları kullanılmıştır. Faktör analizi, Mann-Whitney U Testi, Kruskal-Wallis H Testi, Spearman Korelasyon Analizi ve Regresyon analizi ile veriler değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

4.2. Katılımcıların Mesleki ve Demografik Özellikleri

Katılımcıların mesleki ve demografik özellik dağılımlarında; kamu hastanesinde çalışanlarda %54 oranı ile kadın çalışanın fazla olduğu, %70,7’sinin evli ve bunların %64’ünün çocuk sahibi olduğu, en yüksek yaş ortalamasının % 32 ile 43 yaş ve üzeri olduğu, %42 oranı ile lisans mezunlarının çok olduğu, %78,7’sinin mesleği isteyerek seçtiklerini, %68,7’sinin nöbet tuttuğunu ve hem gece hem gündüz karma sistemde çalışanların %66 oranında olduğu görülmüştür.

Özel hastanede çalışanlardaise%74,7 oranı ile yine kadın çalışanın fazla olduğu, %68,7'sinin evli ve bunların %56,7'sinin çocuk sahibi olduğunu, en yüksek yaş ortalamasının % 42,7 ile 28 yaş ve altı olduğu, % 45,3 oranı ile lise mezunlarının çok olduğu, % 87,3'ünün mesleği isteyerek seçtikleri, % 67,3'ünün nöbet tutmadığı, % 56,7'sinin gündüz çalıştığı, % 69,3'ünün günde 45 ve altı sayıda hasta baktığı ve kurumda çalışma yılının en fazla % 56,7 oranı ile 5-12 yıl arası çalışanlar olduğu görülmüştür.

İki sektörün sağlık çalışanlarının demografik karşılaştırmasında; ortak alanlar olarak kadınların daha fazla istihdam edildiği, evli ve çocuklu çalışan sayısının fazla olduğu araştırma yapılan hastanelerde çalışma yılı 5-12 arası olan çalışanların diğer gruplardan yüksek ve 4 yıl ve altı olan çalışanların eşit olduğu görülmektedir.

Farklı oldukları noktalar daha fazla olarak; öncelikle kadın istihdamı kamu sektöründe yarıdan biraz fazla iken özel sektörde daha fazla olarak dörtte üçü oranındadır. Çalışanların yaş dağılımlarında ise, kamu sektöründe 43 yaş üzeri fazla, özel sektörde 28 yaş altı fazladır. Nöbet sistemi farklılığında ise kamu hastanesinde çalışanların %68,7'si nöbet tutarken özel hastanede çalışanların %32,7'si nöbet tutmaktadır. İki sağlık sektörü arasındaki araştırmanın demografik özelliklerdeki son farklılığı, mesai durumu ile ilgilidir. Kamu hastanesinin % 66'sı hem gece hem gündüz olan karma bir sistemde çalışırken, özel hastanede sürekli gündüz çalışanların oranı %56,7 ile en yüksek grubu oluşturmaktadır.

4.3. Bulgular

Sağlık sektörünün iki kurumunun anket cevapları ortalamalar olarak değerlendirildiğinde; duygusal emek boyutlarının yüzeysel davranış ve samimi davranış alt boyutlarının yakın değerlerde olduğunu, derinlemesine davranışın alt boyutunun ise özel hastane çalışanlarında biraz daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özel sağlık kurumu çalışanlarınca algılanan yönetici desteğinin de kamu sağlık kurumu çalışanlarının algıladığı yönetici desteğinden yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 1. Sağlık Çalışanlarına Ait Değişkenlerin Karşılaştırmalı Tanımlayıcı İstatistikleri

			Kamu Hastanesi		Özel Hastane	
N	Min	Max	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma

Yüzeysel Davranış	150	1.00	5.00	2.2078	0.99644	2.3633	1.09709
Derinlemesine Davranış	150	1.00	5.00	3.0550	1.17434	3.4000	1.22577
Samimi Davranış	150	1.00	5.00	4.1067	0.89269	4.2644	0.82404
Yönetici Desteği	150	1.00	5.00	2.5750	1.05133	3.3950	1.02200

Araştırmada kullanılan yönetici desteği ve duygusal emek sorularına ilişkin güvenilirlik sonuçları Tablo 2 'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Sorulara İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha	
		KAMU	ÖZEL
Yönetici Desteği	8	0,921	0,930
Duygusal Emek	13	0,774	0,812
Yüzeysel Davranış	6	0,863	0,875
Derinlemesine Davranış	4	0,879	0,928
Samimi Davranış	3	0,850	0,851

Her iki sektörde de yapılan araştırmada faydalanılan Algılanan Yönetici Desteği ve Duygusal Emek ölçeklerinin Cronbach's Alpha katsayı değerlerinin 0,5 değerinden büyük bulunması üzerine kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir olduğu söylemek mümkündür.

Faktör analizinde kamu hastanesi sonuçlarına göre yönetici desteğindeki 8 madde 0,883 ile 0,704 ve duygusal emekteki 13 madde 0,892 ile 0,677 arasında değer almıştır. Özel hastanede ise yönetici desteğindeki 8 madde 0,870 ile 0,719 ve duygusal emekteki 13 madde 0,926 ile 0,647 arasında değer almıştır. Değişkenlerin faktör analizi sonucunda hem kamu hem de özel hastanede orjinaline uygun dağılım gösterdiği, hiçbir maddenin atılmadığı ve farklı bir boyuta kaymadığı görülmüştür. Bu aşamada duygusal emek ölçeği alanyazına uygun dağılım gösterdiğinden 1H₁ anahipotezine ait alt hipotezler çalışmaya eklenmiştir:

1.H_{1a}: Algılanan yönetici desteğinin yüzeysel davranış gösterme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

1.H_{1b}: Algılanan yönetici desteğinin derinlemesine davranış gösterme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

1.H1c: Algılanan yönetici desteğinin samimi davranış gösterme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma, nöbet tutma, meslek seçimi tercihinde yönetici desteği ve duygusal emek alt boyutlarına etkisini değerlendirmek amacıyla Mann Whitney U Testi uygulanmış ve değerler $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde incelenmiştir.

İki kurum arasında farklılık görülen noktalarına bakıldığında; Kamu hastanesi çalışanlarında; cinsiyet farklılığının yönetici desteği algısında 0,028 değeri ve duygusal emeğin samimi davranış alt boyutunda 0,033 değeri, mesleğin istenerek seçilmesi özelliğinin yönetici desteği algısında 0,036 değeri 0,05 değerinin altında olması nedeniyle anlamlı bir farklılık göstermiştir. Özel hastane çalışanlarında ise; çocuk sahibi olma özelliğinin duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutunda 0,003 değeri, nöbet tutma özelliğinin duygusal emek derinlemesine davranış alt boyutunda 0,011 değeri ve mesleğin istenerek seçilmesi özelliğinin yönetici desteği algısında 0,004 değeri 0,05 değerinin altında olması nedeniyle anlamlı bir farklılık göstermiştir.

İki kurum çalışanlarının ortak noktalarına bakıldığında ise; cinsiyet özelliğinin, duygusal emek alt boyutları yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış, medeni durum özelliğinin, yönetici desteği algısı ve duygusal emek alt boyutlarında, çocuk sahibi olma özelliğinin, yönetici desteği algısı ve duygusal emekte derinlemesine davranış ve samimi davranış alt boyutunda, nöbet tutma özelliğinin, yönetici desteği algısı ve duygusal emekte yüzeysel davranış ile samimi davranış alt boyutunda, mesleğin istenerek seçilmesi özelliğinin, ise duygusal emek alt boyutlarında elde edilen tüm değerlerin 0,05 üstünde olması nedeniyle anlamlı bir fark göstermediği, ancak bu özelliğin yönetici desteği algısında bulunan değer 0,05 altında olması anlamlı bir farklılık taşıdığını ortaya koymuştur.

Sağlık çalışanlarının mesleki ve demografik özellikleri için Kruskal-Wallis Testi sonuçlarında kamu hastanesinde nöbet sayısı ile yüzeysel davranış düzeylerinde 0,05 değerinin üstünde değerlere ulaşması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir. Özel hastanede ise yaş grupları ile yönetici desteği, derinlemesine ve samimi davranış düzeylerinde, nöbet sayısı grupları ile derinlemesine davranış düzeylerinde, sektörde çalışma yılına göre yönetici desteği düzeyinde ve tüm duygusal emek alt

boyutlarında 0,05 değerin üstünde değerlere ulaşması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Veriler normal dağılım göstermediği için Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. Kamu hastanesi çalışanlarının cevaplarına göre korelasyon sonuçlarında; Yönetici desteğinin yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranışla pozitif yönlü çok zayıf, yüzeysel davranışın derinlemesine davranış ile pozitif yönlü çok zayıf, samimi davranışla negatif yönlü zayıf, derinlemesine davranışın samimi davranışla pozitif yönlü orta ilişkisi olduğu bulunmuştur. Özel Hastane çalışanlarının cevaplarına göre korelasyon sonuçlarında; Yönetici desteğinin yüzeysel davranış ile pozitif yönlü çok zayıf ilişkisi olduğu, derinlemesine ve samimi davranış ile pozitif yönlü zayıf ilişkisi olduğu; yüzeysel davranışın derinlemesine davranış ile pozitif yönlü çok zayıf, samimi davranışla ile negatif yönlü zayıf ilişkisi olduğu; derinlemesine davranışın samimi davranışla pozitif yönlü zayıf ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Bu çalışmada bağımsız değişken tek olduğu için basit regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3. Kamu Hastanesinde Değişkenlerin ve Alt boyutlarının Karşılaştırmalı Regresyon Analizi

KAMU					
Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		t-değeri	Anlam düzeyi
B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	2,224	0,217	-0,007	10,268	0
Yönetici Desteği	-0,006	0,078		-0,08	0,936
Bağımlı değişken: Yüzeysel Davranış					
R: 0,007					
R²:0,000					
Düzeltilmiş R²: -0,007					
F: 0,006					
(Sabit)	2,460	0,250		9,850	0,000
Yönetici Desteği	0,231	0,090	0,207	2,573	0,011

Bağımlıdeğişken: Derinlemesine Davranış**R: 0,207****R²:0,043****Düzeltilmiş R²: 0,036****F: 6,622**

(Sabit)	4,082	0,194		21,041	0,000
Yönetici Desteği	0,009	0,070	0,011	0,135	0,893

Bağımlıdeğişken: Samimi Davranış**R: 0,011****R²:0,000****Düzeltilmiş R²: -0,007****F: 0,018****Tablo 4.** Özel Hastanede Değişkenlerin ve Alt boyutlarının Karşılaştırmalı Regresyon Analizi

ÖZEL					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,155	0,312	0,057	6,901	0
Yönetici Desteği	0,061	0,088		0,697	0,487
Bağımlı değişken: Yüzeysel Davranış					
R: 0,057					
R²:0,003					
Düzeltilmiş R²: -0,003					
F:0,486					
(Sabit)	1,953	0,327	0,355	5,979	0
Yönetici Desteği	0,426	0,092		4,625	0
Bağımlı değişken: Derinlemesine Davranış					
R: 0,355					
R²:0,126					
Düzeltilmiş R²: 0,120					
F:21,391					
(Sabit)	3,557	0,227	0,258	15,675	0,000

Yönetici Desteği	0,208	0,064	3,253	0,001
Bağımlı değişken: Samimi Davranış				
R: 0,258;				
R²:0,067				
Düzeltilmiş R²: 0,060				
Bağımlı değişken: Samimi Davranış				

Sonuç olarak; araştırma yapılan kamu hastanesi çalışanlarında yönetici desteği; derinlemesine davranış sergilemede etkili, yüzeysel ve samimi davranış sergilemede etkisizdir. Araştırma yapılan özel hastane çalışanlarında ise yönetici desteği, derinlemesine ve samimi davranış sergilemede etkili, yüzeysel davranış sergilemede etkisizdir. İki kurum arasındaki tek ortak nokta, yönetici desteğinin yüzeysel davranışta etkisiz olduğudur.

Tablo 5'te kamu ve özel hastane açısından hipotezlerin karşılaştırması görülmektedir.

Tablo 5.1.H1 Hipotezi ve Alt Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

HİPOTEZLER	KAMU	ÖZEL
1.H1: Algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		
1.H1a: Algılanan yönetici desteğinin yüzeysel davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED	RED
1.H1b: Algılanan yönetici desteğinin derinlemesine davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL	KABUL
1.H1c: Algılanan yönetici desteğinin samimi davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED	KABUL

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sağlık sektörünün insan hayatına hizmet ederken bunun yanında kar amacı da güden bir yapıya bürünmesi hasta memnuniyetinin önemini daha da arttırmıştır. Hasta memnuniyeti, maddi yatırımların yanında sağlık çalışanlarının fiziksel, zihinsel ve duygusal emeği ile sağlanmaktadır. Tam teşekküllü bir hastanede birçok alanda yetersiz çalışanların vereceği hizmet kar yerine zararlara yol açacaktır. Bu durumu önlemenin yolu sağlık çalışanının özverisini elde etmek için iş memnuniyetini sağlamaktır. İş memnuniyeti işyerinde ekonomik ve psikolojik beklentilerin karşılanması ile mümkündür. Örgütün etkili ve verimli çalışmasından sorumlu yönetici çalışanın ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarını gidererek çalışanın iş memnuniyetini sağlaması gerekmektedir. Yöneticinin çalışana vereceği ekonomik ve psikolojik desteklerle çalışanın duygusal emeğini üretim girdilerine eklenerek kaliteli hizmet ve kar çıktısı elde edilecektir.

Bu çalışmada kamu ve özel sağlık sektörü kurumlarında yönetim-organizasyon teorilerinden “algılanan yönetici desteği” ile “duygusal emek” kavramı ve alt boyutlarının ilişkilerindeki istatistiksel anlamlılıklar anket yöntemi ile araştırılmıştır. Sonuç olarak algılanan yönetici desteğinin derinlemesine davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu her iki kurumda da doğrulanmıştır. Ayrıca özel sağlık sektöründe algılanan yönetici desteğinin samimi davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Kurumlar arasındaki bu farklılığın özel sektörde iş güvencesi olmayan özel sağlık çalışanının yönetici desteği ile duygularını içselleştirmeye, işine bağlanmaya istekli olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Kamu sağlık çalışanlarının yönetici desteği algısı özel sağlık çalışanlarından düşük bulunmuştur. Kar amacı güden özel sağlık kurumlarında amaca götürecek potansiyeli olan profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesine özen gösterilmesi yönetici desteği algısını etkileyen bir diğer faktördür. Her iki sektörde de mesleği isteyerek seçmenin yönetici desteğini farklılaştırdığı görülmektedir. Bunun nedeni yöneticilerin verdikleri desteklerin örgütsel destek olarak algılanması ve olumlu imajı olan kurumlarda çalışmak arzusu olabilir.

Mesleki ve demografik özelliklere ait sonuçlardan biri de kamu sağlık çalışanlarında cinsiyetin samimi davranış sergilenmesini farklılaştırdığıdır. Araştırmada bir başka bulgu, özel sağlık çalışanlarında çocuk sahibi olmanın yüzeysel davranış üzerindeki etkili olduğudur. Yeni mezunlardan oluşan henüz atanamamış genç bir kadroya sahip özel sektörde çocuk sahibi olmayanlar sayıca daha fazla olsa da, çocuk sahibi olanların işini kaybetme kaygısı diğerlerinden daha yüksek olarak yüzeysel davranış sergileyebilirler. Enerjilerini çocuklarına saklamak, derinlemesine ya da samimi davranışa enerji tüketmemek yüzeysel davranışa odaklanmalarına neden olabilir.

Ulaşılan sonuçlardan bir diğeri özel sağlık çalışanlarında nöbet tutup tutmama durumunun derinlemesine davranışı farklılaştırdığıdır. Özel sağlık sektöründe sağlık hizmetinin ücretli verilmesinin hasta potansiyelini düşürmesinin, gece nöbetlerinin genellikle yoğun ve tüketici bir şekilde geçmemesinin hasta ve yakınlarına derinlemesine davranış göstermeyi kolaylaştırdığı düşünülebilir. Oysa kamu kurumlarında sosyal güvence kapsamında ücretsiz sunulan acil hizmetlere talep çok yoğun olmakta, acil servisler acil olmayan birçok vaka ile karşılaşmakta, artan iş yükü nöbet tutarak çalışanlarda yıpranmaya, tükenmeye neden olmaktadır. Ücretsiz sağlık hizmetlerine talep fazlalığı kamu hastanesinde

çalışanların %68,7'si nöbet tutarken özel hastanede çalışanların %32,7'si nöbet tutmasını ve kamu hastanesinin % 66'sı hem gece hem gündüz olan karma bir sistemde çalışırken, özel hastanede sürekli gündüz çalışanların oranı %56,7 olmasını bu sonuca sebep olabilir.

Her iki kurumda da kadın çalışanların fazla olduğu ve kamu sektöründe 43 yaş üzeri çalışanların, özel sektörde 28 yaş altı çalışanların fazla olduğu görülmektedir. Bu durum eğitim farklılığına da yol açmaktadır. Atanana kadar özel sektörde çalışmayı tercih eden gençlerin yaş itibariyle henüz eğitimlerini tamamlayamamaları nedeniyle eğitim seviyeleri kamu çalışanlarından düşüktür. Özel sektörün yardımcı sağlık hizmetlerinde işgücü maliyetlerini göz önünde bulundurarak daha az bir ücretle lise mezunlarının istihdamını tercih etmesi de söz konusudur.

Çalışmanın değişkenleri farklı sektörlerde araştırılmış ancak sağlık sektörü araştırması ilk kez bu çalışmada ve karşılaştırmalı yapılmıştır. Çalışma bulguları daha önceden yapılan yönetici desteği ve duygusal emek araştırmaları ile karşılaştırıldığında, Gülovavd. (2013), Öz (2007) ve Çinkılıç (2016) 'ın araştırmaları ile örtüştüğü, ancak mesleki farklılıkların söz konusu olduğu eğitim alanında yapılmış Ertürk vd. (2016) ve Demircan ve Turunç (2017)'un araştırmaları ile uyumlu olmadığı görülmektedir.

Algılanan yönetici desteğinin derinlemesine davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu çalışmanın önemli sonuçlarından biridir. Bu bağlamda, yöneticiler, sağlık çalışanını desteklemenin görevinin bir parçası olduğunu iyi bilmeli, üst yönetim bu bilinci taşıyabilen yöneticileri atamalıdır. Atanan yöneticiler sık eğitimler ile çalışanı motive edici destekler sürekli geliştirilmelidir. Özel sektör finansal başarıları gözeterek yönetici atarken titiz davranmakta ancak kamu sektöründe yönetici atamalarında aynı titizlik gösterilmemektedir. Özellikle kamu sağlık hizmetleri yöneticileri atamasında liyakatin neler kazandıracacağı, olmadığında ise neler kaybettireceğinin bilincinde olunmalıdır. Atanacak yöneticinin eğitimi, deneyimi ve kişilik yapısı iyi analiz edilmelidir. Çalışanlara periyodik olarak yönetici desteği anketleri uygulanarak yöneticinin faaliyetleri takip edilmeli, performans yönetimi yapılmalıdır. Kurumlarda da çalışanların yönetsel destek algılarını güçlendirecek insan odaklı yönetsel yaklaşımlara ağırlık verilmeli, kurum politikaları bu yönde geliştirilmeli ve kurum kültürüne dönüştürülmelidir. Çalışanların ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarına gereken önem verilerek adil bir sistemle bu ihtiyaçlar giderilmelidir. İşe alımlarda kendisini işine vererek çalışabilecek, işini severek yapabilecek, kendisini

geliştirmeye hazır kişiler seçilmeli ve bu özellikleri tespit edebilecek yeterliliğe sahip uzman kişiler işe alımlarda görevlendirilmelidir. İşe alınan doğru kişiler doğru yönlendirilemezlerse kaynak verimsizleşecektir. Günümüzde insan kaynağı rekabette taklit edilemez en önemli kaynaktır ve bu kaynak doğru kişilere teslim edilmelidir. İster kamu ister özel sektör olsun unutulmamalıdır ki, yöneticinin profesyonelliği, kurumun profesyonelliğidir.

Kaynaklar

- Acaray, A. ve Günsel, A. (2017). Motivasyon; duygusal emek; duygusal uyumsuzluk ve etkileşim yoğunluğu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumu çalışanları üzerinde araştırma. *Social Sciences Research Journal*, 6(39), 83-98.
- Akbıyık, M. (2013). Etkili liderliğin duygusal emek davranışı üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Kişilerarası İletişim Yüksek Lisans Programı, İzmir.
- Akkoç, İ., Çalışkan A., ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Aselage, J. ve Eisenberger R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal Of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Ashforth, E.B. ve Humphrey R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, H. (2018). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin etkisi: Otel işletmelerinde bir alan araştırması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı, Gaziantep.
- Basım, N. ve Begenirbaş M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 19(1), 77-90.
- Bayhan, İ. (2018). Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklim üzerindeki etkisinde sosyal sermaye ile entellektüel sermayenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. İstanbul.
- Begenirbaş, M. ve Meydan C.H. (2012). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey A. A. (2002). Emotional labour and burnout comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Çalışkan, S. C. (2015). Yabancılaşma. D. Küçükaltan, Ş. A. Tükeltürk ve G. Ç. Gürkan (Yay.haz). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara: Detay.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: İş-aile çatışmasının aracılık etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- Çelik, P. ve Topsakal, Y. (2016). Duygusal emeğin iş tatmini ve duygusal tükenme ile ilişkisi: Antalya destinasyonu otel çalışanları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research Turk*, 8(4), 202-218.
- Çinkılıç, Y. (2016). İşyerinde adaletin duygusal emek üzerinde etkisinin ölçülmesinde lider desteğinin aracılık rolü: İzmir ilindeki yerel yönetim çalışanları üzerinde bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Programı.
- Çoban, M. (2017). İşgörenlerde hizmet verme yatkınlığının duygusal emek üzerinde etkisinin ölçülmesinde lider desteğinin aracılık rolü: İzmir ilindeki yerel yönetim çalışanları üzerinde bir uygulama.

- Yayımlanmamış Doktora Tezi*,Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Demircan, P. ve Turunç Ö. (2017). İş-aile çatışması-duygusal emek ilişkisinde lider desteğinin rolü: Eğitim üzerine bir araştırma. *İGÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 41-76.
- Eisenberger, R.,Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributionstoperceivedorganizational supportandemployee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19,147-160.
- Ertürk , A.,S. B. Keskinliç Kara ve D. Zafer Güneş. (2016). Duygusal emek ve psikolojik iyi oluş: Bir yordayıcı olarak yönetsel destek algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1723-1744.
- Garip, F. (2013). Performans değerlendirmenin yeterliliği algısının çalışmaya tutkunluk ile ilişkisinde yönetici desteğinin şartlı değişken rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı Örgütsel Davranış Bilimi, İstanbul.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*,5(1), 94-110.
- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu B. T. ve Palamutçuoğlu A. T. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma.*Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 28(2), 41-74.
- Güzel, Ö.,Gök G.A., ve İşler D. B (2013). Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 107-123.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. University of California Pres, Berkeley and Los Angeles, London. Erişim adresi: <https://caringlabor.files.wordpress.com/2012/09/the-managed-heart-arlie-russell-hochschild.pdf>
- Karimi, L., S. G.Leggat, L. Donohue, G.Farrell ve G. E.Couper, (2014). Emotional rescue: The role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses.*Journal of Advanced Nursing*, 70(1), 176-86.
- Keleş, Y. ve Tuna M. (2014). Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2),376-406.
- Kirmeyer, S. L. ve Dougherty T. W. (1988). Work load, tension and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*, 41, 125-139.
- Kogovsek, Metka ve Mojca Kogovsek, (2014). Emotional labour in hospital industry: literature review. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, 37, 115-130.
- Mikolajczak, M., Menil C. ve Luminet O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: exploration of emotional labour processes.*Journal of Research in Personality*, 41(5), 107-117.
- Morris, J. A. ve Feldman D. C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mupani, H. (2016). Emotional labour and organizational performance of small restaurant businesses in south africa. *Interim: Interdisciplinary Journal*, 15(2), 53-69.
- Otluoğlu, K. Ö. (2014). Algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansına etkisi: İlk üstün algılanan desteğinin biçimlendirici değişken rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 31-42.
- Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta.
- Shani, A.,Uriely N., Reichel A., Ginsburg L. (2014). Emotional labor in the hospital industry: The influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management*, 37,150-158.

- Templar, R. (2017). *Yöneticiliğin Kuralları*, (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Optimist.
- Töremen, F. ve Çankaya İ., (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), 33-47.
- Uzuntarla, Y. (2015). Kişilik özellikleri ile empatik özellikler arasındaki ilişkide duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık rolü: Hekimler üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Komutanlığı Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü, Ankara.
- Yalçın, R. C. (2012). Bazı öncülleri ve sonuçları ile duygusal emek: Görgül bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Kara Harp Okulları Savunma Bilimi Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Yang, F.-H. ve. Chang C.-C (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.