

Duygusal Emegın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü

Memduh Begenirbaş^a

Abdullah Çalışkan^b

Özet: Bu çalışmada, hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimlerinin, onların İş Performansı (İP) ile İşten Ayrılma Niyetleri (İAN) üzerine etkileri araştırılmıştır. Ayrıca bu etkilerde, kişiler arası çarpıklığın aracılık rolüne bakılmıştır. Bu maksatla, Ankara'da özel hizmet sektöründe çalışan 403 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve etkileri korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konurken, değişkenlere ait ölçeklerin doğrulanması esnasında yapısal eşitlik modelinden istifade edilmiştir. Bulgulara göre, hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emeklerinin, İP'leri ve İAN'leri üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür. Özellikle, yüzeysel rol yapan çalışanların İP'leri düşük iken, İAN'lerinin ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kişiler arası çarpıklığın da çalışanların İP'lerine olumsuz etkileri ve İAN'lerine ise olumlu katkılarının olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, çalışanların duygusal emeklerinin iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine, örgüt içinde yaşamış oldukları kişiler arası çarpıklığın kısmi aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bulgularıyla ilintili olarak, etkin ve verimli hizmet sektörü çalışanlarının temini ve idamesi için hizmet sektörü yöneticilerine de konu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Duygusal emek, iş performansı, işten ayrılma niyeti, kişiler arası çarpıklık.

JEL Sınıflandırması: M10, M12, D23

The Mediating Role of Interpersonal Deviance on Effects of Emotional Labor to Job Performance and Intention to Quit

Abstract: In this study, the effects of service employees' job performance and intentions to quit on their displays of emotional labor are examined. Also, the mediating role of interpersonal deviance on these effects are also observed. For this purpose, data are obtained and analyzed from 403 private service employees' working in Ankara. The relations and effects between variables are presented by correlation and regression analyses. The validity of scales are measured with structural equation model. According to the findings, it is seen that employees' emotional labors have significant effects on their job performance and intention to quit the job. Particularly, it is found that while job performances of employees who act surfacely are low, but their intentions to quit are high. It is observed that interpersonal deviance has negative contribution to the employees' job performance, but positive contribution to the intention to quit. And also, coming through that interpersonal deviance has partial mediating role between emotional labor and job performance and intention to quit. Due to the findings of this study, recommendations are given for the managers of service sector to recruit and maintain productive and effective service employees.

Keywords: Emotional Labor job performance, intention to quit, interpersonal deviance.

JEL Classification: M10, M12, D23

^a Ph.D., Turkish Military Academy, Department of Business Administration, mbegenirbas@kho.edu.tr

^b Ph.D., Turkish Military Academy, Department of Business Administration, acaliskan@kho.edu.tr

1. Giriş

Günümüzdeki değişim ve rekabetin inanılmaz boyutlara ulaşması işletmelerin hayatta kalabilmelerini güçleştirmektedir. Bu anlamda işletmelerin başarılı olabilmesi ve idamelerini sağlayabilmesi için gerekli koşullardan birisi de yüksek performanstır. Çalışanların iş performanslarının artırılmasında pek çok faktör rol oynamaktadır. Günümüzde iş performansının artırılmasında ekonomik motive edicilerin yanında sosyal motive edicilerin de önemli bir yeri olduğu görülmektedir (Çalışkan vd., 2011). Çalışanların performanslarına etki eden her türlü soysal değişkenler işletmeler açısından önemli olmuş ve konu hakkında bilimsel araştırmalar yapılarak performansın artırılması örgütsel davranışın öncelikli çalışma alanı haline gelmiştir.

Örgütlerin müşteri memnuniyeti sağlama çabaları bir bakıma çalışanların bireysel performanslarıyla ilintilidir. Bu anlamda, hizmet alanların memnuniyetlerinin büyük oranda çalışanların gösterdikleri duygu gösterimleriyle doğrudan ilişkisinin olduğu söylenebilir. Bu durum, örgüt çalışanlarının hizmet alanlara karşı harcamış oldukları duygusal emeğin önemini artırmaktadır. Duygusal emek, işletmenin istediği duygu gösteriminin müşterileri memnun edecek şekilde çalışanlar tarafından gösterilmesi veya değişik stratejiler kullanarak bu duygu durumunun yansıtılması halidir (Goodwin vd., 2011). Çalışanların görevleri esnasında gösterecekleri duygu gösterimleri onların işleri hakkındaki algı ve tutumlarını da ortaya koymaktadır. Çalışanların görevleri esnasında göstermiş oldukları duygusal emek önemlidir, çünkü hem teoriler hem de amprik araştırmalar duygusal emeğin çalışanların günlük faaliyetlerinde kendilerini iyi hissetmeleriyle (Hochschild, 1983; Grandey, 2000) ve bireysel performansla (Grandey, 2000) yakından ilişkisi olduğunu göstermektedir. Örgütüne karşı olumlu duygular besleyen çalışanın bireysel performansının yüksek olması ve işinden ayrılma niyetinin ise uzak olasılık olduğu düşünülmektedir.

İşletmenin istediği duygu gösterimlerini sergileyebilen nitelikli işgücünü bulmak kadar, bu beşeri kaynağın işten ayrılmasını önlemek de insan kaynakları yönetiminin öncelikli uğraşlarından birisi haline gelmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşürülmesi, çalışan performansının artırılmasında önemli bir yere sahiptir. Nitelikli işgücünün görevine devamının sağlanmasında pek çok sosyal motive edici bulunmaktadır (Brashear ve Zinta, 2005). Bu nedenle çalışanların işten ayrılmalarına etki edecek öncül değişkenlerin kullanılarak analizlerin yapılması önem kazanmaktadır.

Bireysel performansı ve işten ayrılma niyetini etkileyen değişkenlerden birinin de kişiler arası çarpıklık olduğu düşünülmektedir (Judge vd., 2006; Tepper vd., 2009; Çelik vd., 2011). Genel olarak çarpıklık, çabaların engellenmesi, işlerin yavaşlatılması, örgüt değerlerinin yok olmasına müsamaha gösterilmesi ve kaynakların boş yere tüketilmesi gibi olumsuz örgütsel davranışlardır (Pearson ve Porath, 2005). Kişiler arası çarpıklık ise, kişilerin birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına karşı gösterdikleri istismar, nezaketsizlik ve hatta fiziksel şiddeti içeren davranışlara işaret etmekte (Robinson ve Bennett, 1995) ve bu istenmeyen davranışların çalışanların performansına ve işten ayrılma niyetlerine etkilerinin olabileceği değerlendirilmektedir.

Hissetmediği halde, örgütün istediği duyguları sergilemek zorunda olan çalışanların belirli bir süre içerisinde işten ayrılma niyetinin olabileceği (Yürür ve Ünlü, 2011) ve bu durumun da, örgütsel performansı (Zimmerman ve Darnold, 2009; Cote ve Morgan, 2002) etkileyebileceği düşünülmektedir. Çalışanların davranışlarını anlamaya odaklı ve örgüt

performansını olumsuz yönde etkileyen kavramlardan (davranışlardan) biri olan kişiler arası çarpıklığın da, çalışanların performansında veya işi bırakma düşüncesinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, örgütteki çalışanların, görevlerini icra ederken sergileyecekleri duygusal emeklerinin ve örgütteki kişiler arası çarpıklığın onların performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkilerini uygun bir model ile ortaya koyarak, çalışanların bireysel performansını artırıcı, işten ayrılma niyetlerini ise azaltıcı en uygun modelin geliştirilmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca bu etkide, örgüt içerisinde yaşanan kişiler arası çarpıklığın aracılık rolünün olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılacaktır.

2. Kavramsal Ve Kuramsal Çerçeve

2.1. Duygusal Emek

Organizasyonlara değer katan en önemli yapı taşlarından biri insan ve onun organizasyon içerisindeki davranışlarıdır. İnsanı diğer organizmalardan ayıran en büyük özelliklerden biri de duygularıdır. Son yıllarda duyguların özellikle hizmet sektöründe kullanılması gerekliliği, duygusal emek kavramını ön plana çıkarmıştır (Kiffin-Petersen vd., 2011). Özellikle hizmet yoğun çalışanların görevlerini yerine getirirken başarılı olmaları için, zihinsel ve fiziksel performanslarının yanında, duygusal emek harcamaları da gerekmektedir (Sohn ve Lee, 2012). Duygusal emek, hizmetin yerine getirilmesi esnasında duyguların yönetilmesini ifade ederken, aynı zamanda çalışanın gerçek duyguları ne olursa olsun, örgütün istediği davranış kurallarına uymayı gerektirmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011).

Duygusal emek kavramını kapsamlı bir şekilde ilk defa gündeme getiren Hochschild (1983)'e göre duygusal emek; iş gereği duyguların diğer kişiler tarafından gözlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu doğrultuda yüzsel (jest-mimik) ve bedensel gösterimde bulunulmasıdır. Duygusal emek, yüz yüze görüşme ve konuşma esnasında sergilenen bir tutum (Steinberg ve Figart, 1999) olmasının yanı sıra, hizmet alanları ve karşımızdakileri anlama çabası, diğerlerinin duygularını kendi duygularıymış gibi hissetme olayıdır (England ve Farkas, 1986). Hochschild (1979, 1983) çalışanların duyguları ile ilgili davranışlarını yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Yüzeysel rol yapmada, çalışanlar örgütlerinin kendilerinden istedikleri gösterim kuralları çerçevesinde duygularını bir anlamda sahteleştirerek ve gerçek hissettiği duygulardan farklılaştırarak, karşısındaki müşteriye/alıcıya yansıtmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Hochschild, 1983). Derinden rol yapmada ise his veya duygusal tepkiler kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Çalışan gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye gayret etmekte (Grandey, 2003), başka bir ifadeyle, göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat tecrübe etmeye ve yaşamaya çalışmaktadır (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Yukarıda anılan iki boyuta ilave olarak, Ashforth ve Humphrey (1993), çalışanların görevlerini yerine getirirken gerçekten hissedebilecekleri davranışlar olabileceğini değerlendirerek, doğal (samimi) davranışları üçüncü boyut olarak duygusal emek yaklaşımına ilave etmiştir. Yazın taraması neticesinde, sıklıkla kullanılan yaklaşımın yüzeysel, derinden rol yapma ve doğal davranışları içeren yaklaşım olması nedeniyle (Diefendorff vd., 2005), bu çalışma da anılan üç boyutlu yaklaşım çerçevesinde yapılacaktır.

2.2. Kişiler Arası Çarpıklık

Son zamanlarda, bir örgütte çalışanların performans ve etkinlik ölçütü, onların yalnız iş performansıyla değil, örgüt amacına ters olan davranışlarından da (hırsızlık, gecikme, iş

arkadaşlarına kötü davranma, vb.) etkilenmektedir. Bu istenmeyen davranışların tamamı iş yeri çarpıklığı olarak adlandırılmaktadır (O'Neill ve Hastings, 2011). İş yeri çarpıklığı da iki boyutta değerlendirilebilir. Bunlardan ilki örgüt çarpıklığı, diğeri ise kişiler arası çarpıklıktır (Bennett ve Robinson, 2000).

Robbinson ve Bennet (1995), kişiler arası çarpıklığın önemine vurgu yaparak, kişiler arası çarpıklığın doğrudan/dolaysız olarak örgüt içerisindeki çalışanlara zarar verici yönde kendini gösterdiğini belirtmiştir. Kişiler arası çarpıklık yüksek, orta ve düşük yoğunlukta ve açık olarak hedefine (diğer çalışana) zarar verecek şekildeki amacını bünyesinde barındırmaktadır (Blau ve Andersson, 2005). Bu noktadan hareketle, çalışanların iş yerinde bir diğer çalışana karşı kaba davranışlar sergilemeleri, onunla alay etmeleri ve ona muziplik yapmaları örgüt içerisinde kişiler arası çarpıklığın varlığını ortaya koymaktadır. Özellikle, çalışanların birbirlerine karşı onur kırıcı ve incitici söylemlerde bulunmaları, etnik yapıları, inançları, ırksal özellikleri ön plana çıkararak ve bu özellikleri ile dalga geçip diğer çalışanlar önünde küçük düşürmeleri orta ve düşük yoğunlukta kişiler arası çarpıklığa örnek olarak verilebilir. Fiziksel saldırı ve şiddet uygulamaları ise yüksek yoğunlukta kişiler arası çarpıklığa işaret etmektedir.

2.3. Bireysel İş Performansı

Performans örgütlerde belirli bir amacın, fonksiyonun veya görevin yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkili bir kavramdır (Borman ve Motowidlo, 1993). Bireysel performans değişime ve etkiye açık olarak, kişinin sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır (Morillo,1990). Yazın taramasında araştırmacıların iş performansına yönelik farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Rousseau ve McLean (1993), iş performansını çalışanların ücret karşılığında sarf etmeleri gereken gayret olarak nitelendirirken, Kohli (1985) ise, çalışanın kendine eşdeğer çalışanlara kıyasla iş ile ilgili davranış ve çıktılarının verimlilik düzeyi olarak tanımlamıştır. İş performansı, çalışan tarafından kontrol edilen ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan her türlü faaliyet ve davranış olarak ta ele alınmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002). Hizmet sektöründe iş performansı, hem hizmet sunumu gibi somut, hem de kişiler arası davranış ve duygu gösterimleri gibi soyut görünümümlü olarak karşımıza çıkabilir (Bitner vd, 1990).

2.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti kavramı, ilk olarak çalışanın işe karşı olumsuz tutumlar ve işvereni kendi isteğiyle terk etme kararına bağlı olarak ortaya çıkmıştır (Moble, 1977). İşten ayrılma niyeti, çalışanın sürekli olarak işini bırakma düşüncesinde olması veya alternatif iş olanaklarına yönelmesi olasılığını ifade etmektedir (Tepper vd., 2009). Rusbelt ve arkadaşları (1988) işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından memnun olmamaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler olarak görmektedir. İşten ayrılma niyeti gerçek devamsızlığın bir ön belirtisidir ve işletmelere önemli ölçüde maliyetler getirmektedir (Gül vd., 2008). Çalışanların işten ayrılma niyetleri yeteneklerin kaybı, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi pratik bir takım problemlere neden olmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen çevresel faktörler, örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş / rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi ödüllendirme şekilleri olabilmektedir. (Takase vd., 2005).

2.5. Duygusal Emek, Kişiler Arası Çarpıklık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Hizmet çalışanlarının müşterilerine karşı isteyerek pozitif duygu gösterimleri kendi performanslarına olumlu yansırken, aynı zamanda müşteriler tarafından memnuniyetle karşılanacaktır. Çalışanların bu pozitif duygu gösterimleri onların iş performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir (Grandey vd., 2005; Goodwin vd., 2011). Bu durumun tersi de mümkündür. Yani, hizmet sektöründe çalışanlarının istemediği halde örgütünün kendisinden müşterilere sergilemesini beklediği duygu ve davranışları içten gelerek (doğal) değil de, yüzeysel rol yaparak (sahteleştirerek) göstermek zorunda kalması, onların iş performanslarının da düşebileceğine işaret etmektedir (Goodwin vd., 2011; Tice ve Bratslavsky, 2000; Gross, 1998). Hizmet çalışanlarının bir anlamda kendilerinden beklenen davranışlardan daha fazlasını gösterip göstermemeleri, onların görevleri esnasında içinde buldukları duygu yoğunluğu ile de ilintilidir (Kiffin-Petersen vd., 2011). Bu durumu duygusal olayların çevreye verilen tepkileri etkilediğini vurgulayan Duygusal Olaylar Teorisi (Weiss ve Cropanzano, 1996) kapsamında ele aldığımızda, örgüt içinde yaşanan olumlu ve olumsuz olaylar çalışanlarda davranış değişikliklerine yol açan duygusal tepkilere neden olabilmektedir. Söz konusu teori, çalışanların yaşamış olduğu olumlu ve olumsuz olayların onları davranış değişikliğine sürükleyebileceğini ileri sürmektedir. Pozitif duygular olumlu davranışa yönlendirirken, negatif duygular ise çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışları beraberinde getirmektedir (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Bu anlamda duygusal emeğin çalışanın iş performansına etki edebileceği düşünülmektedir. Konu hakkında yapılan araştırmalar ve kuramdan yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Çalışanların görevleri esnasında göstermiş oldukları duygusal emek, onların iş performanslarını etkilemektedir.

H1a: Çalışanların yüzeysel rol yapmaları, iş performanslarını anlamlı ve negatif olarak etkiler.

H1b: Çalışanların derinden rol yapmaları, iş performanslarını anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

H1c: Çalışanların doğal duygu göstermeleri, iş performanslarını anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

Çalışanların göstermiş olduğu duygusal emeğin bir sonucunun, işten ayrılma davranışlarına etki edebileceğini vurgulayan bir çok araştırmalar vardır (Chau vd., 2009; Öz, 2007; Cote ve Morgan, 2002; Grandey, 2000). Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin teorik altyapısını duygusal çelişki teorisi ve araştırmaları oluşturmaktadır (Chau vd., 2009; Cote ve Morgan, 2002). Duygusal çelişki teorisine göre örgütün çalışanlardan göstermelerini bekledikleri duygusal gösterim ile çalışanların içlerinden geldikleri gibi gösterdikleri duygusal gösterim arasındaki fark duygusal çelişkiye neden olmakta ve çalışanın etkilemektedir (Kruml ve Geddes, 2000; Morris ve Feldman, 1996). Bu farkın artmasının çalışanda memnuniyetsizlik, örgüt içinde ve çalışma arkadaşları arasında hoşnutsuzluk yaratma, iş performansı düşüklüğü ve işten ayrılma niyetinin oluşması gibi (Grandey, 2000; Lewig ve Dollard, 2003; Abraham, 1999) olumsuz sonuçlar doğurabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, örgüt çalışanları açısından, örgütlerinin kendilerine iyi imkânlar sağlaması ve onları her anlamda gözetmesinin onlarda motive edici ve güdüleyici bir etki yaratacağı düşünülmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Bu anlamda da gerek Sosyal Mübadele

Teorisi (Blau, 1964), gerekse Karşılıklılık Norm Teorisi (Gouldner, 1960) gereğince çalışanlar örgütlerinin kendilerine sağladıkları yarar ölçüsünde, hizmetleri esnasında olumlu ve örgüt yararına olacak davranışları gönüllü sergileme çabası içerisine girebileceklerdir. Bu kapsamda eğer örgüt, çalışanlarına duygusal çelişki yaratacak ortam yaratarak onların yüzeysel rol davranışı göstermelerine sebep olursa, çalışanlardaki motivasyonu düşürecektir. Bu durumun çalışanların örgütlerine olduğu kadar, çalışma arkadaşlarıyla da ilişkilerine olumsuz yansiyebileceği düşünüldüğünde, çalışanın isteksiz, mutsuz, iş performansının düşük ve ilk fırsatta işten ayrılma fikrinin ağırlık kazanacağını düşünmek güç olmayacaktır. Bu noktadan hareketle, daha önceki araştırmalar ve konu ile bağlantılı teorilerden istifade ile aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2: Çalışanların görevleri esnasında göstermiş oldukları duygusal emek, onların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

H2a: Çalışanların yüzeysel rol yapmaları, işten ayrılma niyetlerini anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

H2b: Çalışanların derinden rol yapmaları, işten ayrılma niyetlerini anlamlı ve negatif olarak etkiler.

H2c: Çalışanların doğal duygu göstermeleri, işten ayrılma niyetlerini anlamlı ve negatif olarak etkiler.

H3: Çalışanların görevleri esnasında göstermiş oldukları duygusal emek, örgütte yaşanan kişiler arası çarpıkları etkilemektedir.

H3a: Çalışanların yüzeysel rol yapmaları, kişiler arası çarpıklığı anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

H3b: Çalışanların derinden rol yapmaları, kişiler arası çarpıklığı anlamlı ve negatif olarak etkiler.

H3c: Çalışanların doğal duygu göstermeleri, kişiler arası çarpıklığı anlamlı ve negatif olarak etkiler.

Olumsuz Karşılıklılık Normu (Negative Norm of Reciprocity) teorisine göre, insan kendisine zarar verene zarar vermeye çalışır. Bu anlamda, örgütteki çalışanlar da sosyal değişim sürecinde kendisine haksızlık ettiğini düşündüğü örgüte ve diğer çalışanlara karşı zarar verme ve kötülük yapma eğilimi göstermektedirler (Gouldner,1960). Levinson'a (1965) göre, karşılıklılık ilkesi, işçi-örgüt ilişkisinde karşılıklı beklenti ve memnuniyetin oluşturulması sürecidir. Bu nedenle ister olumlu isterse olumsuz karşılıklılık, sosyal sistemlerde ve özellikle örgütlerde dengenin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda değerlendirdiğimizde, çalışanlar arasında yaşanan karşılıklı olumsuz ilişkiler (kişiler arası çarpıklık) örgütün çalışma düzenini ve dolayısıyla da çalışanın iş performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Hatta bu kişiler arası çarpıklığın çalışanın işten ayrılma niyetini artıracığı ve başka iş arayışlarına yönelmesine sebebiyet verebileceği düşünülmektedir. Kişiler arası çarpıklığın olduğu örgütlerde çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde olmaları beklendik bir durum değildir. Yapılan bir araştırmada, kişiler arası çarpıklığın yaşandığı, çalışanlar arasında yardımlaşma ve işbirliği duygusunun az olduğu ve bu durumun da iş tatminini, iş performansı ve kaliteyi düşürdüğü tespit edilmiştir (Laschinger vd., 2001). Ayrıca, Tepper ve arkadaşlarının

(2009) yaptıkları bir araştırmada da, örgütsel ve kişiler arası çarpıklık ile işten ayrılma niyeti arasındaki yüksek ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Konu hakkındaki teori ve araştırmalar, örgütte yaşanan veya yaşanabilecek her türlü kişiler arası çarpıklığın, çalışanların iş performansına olumsuz yönde etki edebileceğini gösterirken, bu istenmeyen olumsuz durumun da çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği düşünülmektedir. Geline nokta itibari ile aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4: Örgütte yaşanan kişiler arası çarpıklık, çalışanların iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H5: Örgütte yaşanan kişiler arası çarpıklık, çalışanların işten ayrılma niyetlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Ayrıca, yukarıda bahsedilen araştırmalar ve teoriler çerçevesinde, hizmet çalışanlarının göstereceği olumlu ve olumsuz duygu gösterimlerinin, örgüt içi ilişkilere etki edebileceği, çalışanların iş arkadaşlarına karşı tutum ve davranışlarında değişimler olabileceği değerlendirilmektedir. Araştırmalar pozitif davranmak için gayret gösterilmesi veya negatif duyguların bastırılmasının somatik rahatsızlıklara yol açan psikolojik sorunlara sebep olabileceğini göstermektedir (Schaubroeck ve Jones, 2000). Ayrıca, Hochschild (1983), duygusal emek gerektiren işlerin çalışanlarda kişisel ve işe ilişkin rollerde bir kargaşaya sebep olabileceğini belirtmekte ve bu kişilerin gerçek duygularından uzaklaşarak duygusal uyumsuzluğa ve sapmaya (Kruml ve Geddes, 2000) maruz kaldıklarını iddia etmektedir. Söz konusu uyumsuzluk birçok negatif psikolojik sonuca sebep olmaktadır (Ashforth ve Humprey, 1993). Bu olumsuz davranışlardan biri de kişiler arası çarpıklıktır (Bennett ve Robinson, 2000). Duygusal emek bakış açısıyla duyguların yönetimi yaklaşımı, hizmet sunucuların performanslarına dayanmakta (Hochschild, 1979), ayrıca çalışanların yaşadıkları kişiler arası çarpıklığın da onların iş performanslarına (Vellingan vd.,1997; Thau vd., 2009) ve işten ayrılma niyetlerine (Langhorn 2004; Demir ve Tütüncü, 2010) önemli ölçüde etki etmektedir. Özellikle iş arkadaşlarına karşı takınılan olumsuz yargı ve davranışların kişiler arası çarpıklığı artıracığı ve bu çalışma ortamının da çalışanların iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etki edebileceği düşünüldüğünden, araştırmada ele alınan değişkenler ile bütüncül bir yaklaşımla bir model oluşturduğumuzda, kişiler arası çarpıklığın aracılık rolünün olabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, aşağıdaki hipotezler geliştirilen model üzerinde test edilmek üzere sunulmuştur:

H6: Örgütte yaşanan kişiler arası çarpıklık, çalışanların göstermiş oldukları duygusal emeğin iş performanslarına etkisinde aracılık etkisine sahiptir.

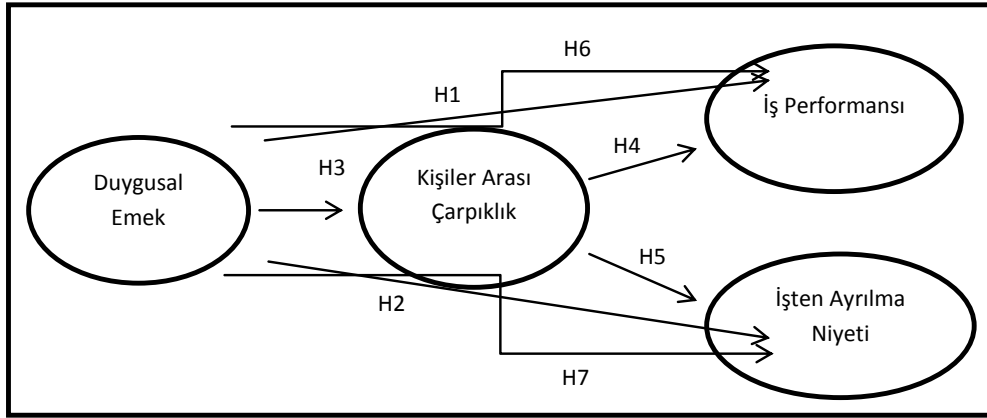
H7: Örgütte yaşanan kişiler arası çarpıklık, çalışanların göstermiş oldukları duygusal emeğin işten ayrılma niyetlerine etkisinde aracılık etkisine sahiptir.

3. Tasarım Ve Yöntem

Araştırmada, korelasyonel araştırma deseni kullanılmıştır. Bu desen, ele alınan değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi, herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden ortaya koyma amacına yönelik olduğundan (Büyüköztürk vd., 2008), çalışmada anılan nedensel ilişkinin test edilebileceği bir katılımcı grubundan istifade edilmiştir. Araştırma, anılan katılımcı grubundan, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanan ölçeklerle toplanan verilerin analiziyle gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle her bir değişkeni ölçmek için kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapısal eşitlik modeli kullanılarak

yapılmış, her bir ölçeğe ait DFA sonuçları ölçüm araçları kısmında verilmiştir. Daha sonra değişkenler arası korelasyonlar ortaya konulmuş ve yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle kişiler arası çarpıklık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile duygusal emek boyutlarının hiyerarşik regresyon analizine yer verilmiş, daha sonra aracılık etkisi için söz konusu tüm değişkenleri içeren hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, bütün değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini daha net olarak ortaya koyabilmek maksadıyla bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelin, yapısal eşitlik modeli ile yapılan analizi neticesindeki uyum iyiliği değerleri istenilen sınırlılıklar içerisinde tespit edilmiştir ($\Delta\chi^2=290.445$, $sd= 82$, $\Delta\chi^2/sd= 3.54$, $RMSEA= 0.064$, $CFI= 0.90$, $GFI= 0.92$, $AGFI=0.87$). Bu sonuçlar, modelin kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri gösterdiğini ifade etmektedir. Araştırma modeli ve geliştirilen hipotezler Şekil-1’de belirtilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler



3.1. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını, Ankara’da özellikle tek bir sektörde çalışanlar değil de, restoran, kafe, otel, banka gibi değişik hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bunun nedeni ise, araştırmanın daha çok duygusal emegin yoğun olarak sergilendiği düşünülen sektörlerde görev yapan hizmet çalışanlarına ulaşma kaygısından dolayıdır. Araştırmada, ele alınan değişkenler arasındaki nedensel ilişkinin test edilebileceği ve araştırmanın kuramsal bağlamına uygun (convenience) bir kitle olması noktasından hareketle, toplam 647 söz konusu hizmet sektörü çalışanına anket formları ulaştırılarak, formların gönüllülük esasıyla, araştırmacıların nezareti altında doldurulması sağlanmıştır. Araştırmamızın amacı ele alınan değişkenler arası nedensel ilişkileri açıklamak olduğundan araştırmaya katılan hizmet sektörü çalışanları bu beklentiyi karşılamaktadırlar. Bu anketlerin 432’si geri toplanmıştır. Eksik ve ciddi doldurulmadığı belirlenen 8 anket ile uç analizi sonucunda 21 anket değerlendirme dışında bırakılmış ve analizler 403 anket üzerinde yürütülmüştür.

Araştırmaya katılan hizmet sektörü çalışanlarının % 84’ü (337) kadın, % 16’sı (66) erkektir. Medeni durumlarına bakıldığında, % 57’si (228) evli, % 43’ü (175) ise bekârdır. Ayrıca katılımcıların % 29’u (116) 20-30 yaş arasında, % 25’i (102) 31-40 yaş arasında, %22’si (90) 41-50 yaş arasında ve %24’ü (95) ise 51 yaş ve üstündedir.

3.2. Ölçüm Araçları

Duygusal Emek Ölçeği: Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Ölçek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç boyutu içermektedir. Çalışmada ölçeğin geçerliliği için, AMOS (6.0) paket programı kullanılarak DFA yapılmıştır. DFA ile tek faktörlü, birinci düzey çok faktörlü, ikinci düzey çok faktörlü ve ilişkisiz model test edilmiştir. En iyi uyum iyiliği değerlerine birinci düzey çok faktörlü modelde ulaşılmıştır. Bu nedenle çalışmamızda birinci düzey çok faktörlü yapı benimsenmiştir. Birinci düzey çok faktörlü modele ait uyum iyiliği değerleri; $\Delta\chi^2=233.047$, $sd=54$, $\Delta\chi^2/sd=4.316$, $RMSEA=0.064$, $CFI=0.96$, $GFI=0.96$, $AGFI=0.93$ 'tür. Duygusal emeğin her bir alt boyutu için Cronbach alfa katsayıları; yüzeysel rol yapma için 0.84, derinden rol yapma için 0.77, doğal duygular için ise 0.73 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçekte yüzeysel rol yapma 6, derinden rol yapma 4 ve doğal duygular ise 3 madde ile ölçülmektedir. Katılımcılar ölçek maddelerini beş basamaklı Likert Ölçeği yardımıyla değerlendirmişlerdir (1= Hiçbir Zaman, 5= Her Zaman). Katılımcılardan her bir madde için kendilerini en iyi ve gerçek olarak ifade eden seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekteki maddeler, "Müşterilerle uygun şekilde ilgilenilebilmek için rol yaparım", "Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım", "Müşterilere sergilediğim duygular samimidir" gibi maddelerden oluşmaktadır.

Kişiler Arası Çarpıklık Ölçeği: İşletmede kişiler arası çarpıklık düzeyini belirlemek maksadıyla Aquino ve arkadaşları (1999) tarafından kullanılan 6 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular "Bu işletmede iş arkadaşlarına etnik, ırksal ve dini aşağılamada bulunanlar vardır." ve "Bu işletmede çalışma arkadaşına küfür edenler vardır." şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Aquino ve arkadaşlarının(1999) çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği Çelik ve arkadaşları (2011) tarafından yapılmıştır. Aquino ve arkadaşları.(1999), tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .73, Çelik ve arkadaşları (2011) tarafından ise .90 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada ölçeğin geçerliliği için, AMOS (6.0) paket programı kullanılarak DFA yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve uyum iyiliği değerlerinin $\Delta\chi^2=266.218$, $sd=75$, $\Delta\chi^2/sd=3.55$, $RMSEA=0.057$, $CFI=0.91$, $GFI=0.96$, $AGFI=0.93$ olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.83 olarak bulunmuştur.

İş Performansı Ölçeği: Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. 4 sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da 0.70'in üstündedir. Türkiye'de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). AMOS (6.0) paket programı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, uyum iyiliği değerlerinin ise $\Delta\chi^2=22.171$, $sd=13$, $\Delta\chi^2/sd=1.705$, $RMSEA=0.030$, $CFI=0.99$, $GFI=0.99$, $AGFI=0.98$ olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, iş performansına ait Cronbach Alfa katsayısı 0.78 olarak bulunmuştur.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışmada yer alan işten ayrılma niyeti ölçeği Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte işten ayrılma eğilimi üç ifade ile ölçülmekte olup, ölçek tek boyutludur. Küçükusta (2007) tarafından konaklama işletmelerinde uygulanmış ve bu çalışmada ölçek güvenilirliği 0.69 olarak bildirilmiştir. Ayrıca Turunç ve Çelik (2010) tarafından bankacılar üzerinde yapılan bir araştırmada da ölçek güvenilirliği 0.85 olarak tespit edilmiştir. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). AMOS (6.0) paket programı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, uyum iyiliği değerlerinin ise $\Delta\chi^2=29.168$, $sd= 14$, $\Delta\chi^2/sd= 2.080$, $RMSEA= 0.051$, $CFI= 0.97$, $GFI= 0.96$, $AGFI=0.94$ olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur.

4. Bulgular

İlk olarak katılımcıların duygusal emek alt boyutları ile kişiler arası çarpıklık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S. Sap.	1	2	3	4	5	6	
Yüzeysel Rol Y.	(1)	3,7	,789	(.84)					
Derinden Rol Y.	(2)	3,7	,807	-,204**	(.77)				
Doğal Duygular	(3)	2,6	,831	-,489**	,223**	(.73)			
Kişiler Arası Çarpıklık	(4)	2,0	,519	,847**	-,115*	-,497**	(.83)		
İş Performansı	(5)	3,8	,731	-,828**	,277**	,493**	-,811**	(.78)	
İşten Ayrılma Niyeti	(6)	1,7	,828	,894**	-,158**	-,475**	,868**	-,844**	(.92)

** p<0,01 ; * p<0,05 **Not:** Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içerisinde gösterilmiştir.

Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ile kişiler arası çarpıklık arasında pozitif ilişki tespit edilmişken ($r=0,847$, $p<0,01$), derinden rol yapma ($r=-0,115$, $p<0,01$) ve doğal duygular ($r=-0,497$, $p<0,01$) ile kişiler arası çarpıklık arasında negatif anlamlı ilişkiler görülmektedir. Ayrıca kişiler arası çarpıklık ile iş performansı arasındaki ilişki negatif iken ($r=-0,811$, $p<0,01$), işten ayrılma niyeti ile pozitifdir ($r=0,868$, $p<0,01$). Hizmet çalışanlarının görevleri esnasında göstermiş oldukları duygusal emek ile onların iş performansı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki anlamlı ilişkiler de Tablo-1'de görülmektedir. Ayrıca, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,844$, $p<0,01$).

Araştırmada ayrıca, duygusal emek ve kişiler arası çarpıklığın katılımcı hizmet sektörü çalışanlarının iş performansları ile işten ayrılma niyetleri üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığının ortaya çıkarılması ve oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde demografik değişkenlerin etkilerinin kontrol altına alınması için birinci aşamada cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenleri modele girilmiştir. Böylelikle demografik değişkenler kontrol altına alınarak, bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İkinci aşamada ise bağımsız değişkenler modele dâhil edilerek, bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2. İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetini Yordayan Duygusal Emek Boyutlarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	İş Performansı (İP)		İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,011		,023
Cinsiyet	-,087		,127*	
Yaş	-,017		,017	
Medeni Durum	-,063		-,089	
ΔF		1,538		2,948*
2. Duygusal Emek		,507		,483
Yüzeysel Rol Yapma (YRY)	-,549**		,571**	
Derinden Rol Yapma (DRY)	,105*		-,062	
Doğal Duygular (DY)	,114**		-,107*	
ΔF		331,966**		667,338**

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

İlk olarak, iş performansı ve işten ayrılma niyetini etkileyen duygusal emek boyutlarını ortaya koymak için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo 2’den de görüldüğü üzere, iş performansı araştırmada ele alınan demografik değişkenler tarafından anlamlı olarak yordalmazken ($\Delta F=1,538$, $\Delta R^2=0,011$, $p>0,05$), işten ayrılma niyeti genel olarak ele alınan demografik değişkenler tarafından anlamlı olarak yordamaktadır ($\Delta F=2,948$, $\Delta R^2=0,23$, $p<0,05$). Bu kapsamda, işten ayrılma niyeti, demografik değişkenlerden sadece cinsiyet ($\beta=0,127$, $p<0,05$) tarafından anlamlı olarak yordamaktadır. Genel olarak bakıldığında duygusal emek hem iş performansını ($\Delta F=331,966$, $\Delta R^2=0,507$, $p<0,01$), hem de işten ayrılma niyetini ($\Delta F=667,338$, $\Delta R^2=0,483$, $p<0,01$) anlamlı olarak yordamaktadır. Duygusal emeğin tüm boyutları iş performansını anlamlı olarak yordarken, yüzeysel rol yapma ve doğal duygular boyutları işten ayrılma niyetini anlamlı olarak açıklamaktadır. Bu bulgular, çalışma esnasında yüzeysel rol yapan çalışanların iş performanslarının düştüğü ve işten ayrılma niyetlerinin ise arttığı şeklinde yorumlanabilir. Bu durum, duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu belirten hipotezleri desteklemektedir.

İkinci olarak kişiler arası çarpıklığı yordayan duygusal emek boyutlarının hiyerarşik regresyon analizine bakılmış olup, sonuçlar Tablo 3’tedir. Bulgulara göre, genel olarak ele alınan demografik değişkenlerin kişiler arası çarpıklığı anlamlı olarak yordadığı ($\Delta F=3,036$, $\Delta R^2=0,022$, $p<0,05$) ve bu etkinin de daha çok katılımcıların cinsiyetlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Yaş ve medeni durumun tek başına kişiler arası çarpıklığa anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmektedir. Duygusal emek ise genel olarak kişiler arası çarpıklığı yordamaktadır ($\Delta F=406,551$, $\Delta R^2=0,373$, $p<0,01$). Değişkenin yüzeysel rol yapma ve doğal duygular boyutları kişiler arası çarpıklığı anlamlı olarak yordamasına rağmen, derinden rol yapmanın kişiler arası çarpıklık üzerinde anlamlı etkisine rastlanılmamıştır. Elde edilen bu sonuçlar, genel olarak çalışmanın üçüncü hipotezini de desteklemektedir.

Çalışmada ortaya konan bir diğer hipotez, kişiler arası çarpıklığın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğudur. Bu amaçla yapılan regresyon analizleri sonuçları Tablo 4’te belirtilmiştir. Buna göre, iş performansı ($\Delta F=754,055$, $\Delta R^2=0,647$, $p<0,01$) ve işten ayrılma niyeti ($\Delta F=1182,355$, $\Delta R^2=0,731$, $p<0,01$) kişiler arası çarpıklık tarafından anlamlı

olarak yordandığıdır. Başka bir deyişle, iş performansının toplam varyansının % 64,7'si, işten ayrılma niyeti toplam varyansının ise % 73,1'i kişiler arası çarpıklık değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Bu anlamda, kişiler arası çarpıklığın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu hipotezleri de destek görmüştür.

Tablo 3. Kişiler Arası Çarpıklığı Yordayan Duygusal Emek Boyutlarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Kişiler Arası Çarpıklık (KAÇ)	
	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,022
Cinsiyet	,121*	
Yaş	,032	
Medeni Durum	-,086	
ΔF		3,036*
2. Duygusal Emek		,373
Yüzeysel Rol Yapma (YRY)	,505**	
Derinden Rol Yapma (DRY)	-,077	
Doğal Duygular (DY)	-,0105*	
ΔF		406,551**

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

Tablo 4. İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetini Yordayan Kişiler Arası Çarpıklık ve Duygusal Emek Boyutlarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	İP		İAN	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,011		,023
Cinsiyet	-,087		,127*	
Yaş	-,017		,017	
Medeni Durum	-,063		-,089	
ΔF		1,538		2,948*
2. Kişiler Arası Çarpıklık		,647		,731
ΔF		754,055**		1182,355**
3. Duygusal Emek		,083		,106
Yüzeysel Rol Yapma (YRY)	-,394**		,422**	
Derinden Rol Yapma (DRY)	,088*		-,059	
Doğal Duygular (DY)	,084*		-,093*	
ΔF		42,757**		99,259**

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

Son olarak ise, duygusal emegin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişiler arası çarpıklığın aracılık etkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Aracılık etkisinin olup olmadığının tespiti için Tablo 2, 3 ve 4'ün sonuçlarına birlikte bakılarak kişiler arası çarpıklığın aracılık etkisi değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, duygusal emegin iş performansını anlamlı yordadığı (Tablo 2), kişiler arası çarpıklığın iş performansını anlamlı etkilediği (Tablo 4) ve duygusal emegin kişiler arası çarpıklığı anlamlı olarak açıkladığı (Tablo 3) görülmektedir. Tablo

4'e bakıldığında iş performansını anlamlı yordayan tüm duygusal emek boyutlarının regresyon katsayılarının Tablo 2'deki regresyon katsayılarından daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, duygusal emeğin iş performansı etkisinde kişiler arası çarpıklığın kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Duygusal emeğin işten ayrılma niyetine etkisinde kişiler arası çarpıklığın aracılık rolüne yine yukarıdaki tabloları ve süreçleri izleyerek baktığımızda, derinden rol yapma boyutu haricinde, diğer duygusal emek boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kişiler arası çarpıklığın kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir.

Bu etkilerin anlamlı olup olmadığını belirlemek için Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi neticesinde, duygusal emeğin tüm alt boyutları ile iş performansı arasında kişiler arası çarpıklığın aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ancak sobel testi neticesinde, duygusal emeğin doğal duygular alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında kişiler arası çarpıklığın aracılık etkisi anlamlı çıkmamıştır. Ancak genel olarak bulgulardan, hem iş performansı, hem de işten ayrılma niyetine duygusal emeğin etkisinde kişiler arası çarpıklığın aracılık rolünün olduğu değerlendirilebilir. Ulaşılan araştırma sonuçları, altıncı ve yedinci hipotezlerin de desteklendiğini göstermektedir. Araştırmaya ilişkin hipotez testi sonuçları toplu halde Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Alt Hipotezler (Varsa)	Sonuç
Hipotez-1	Hipotez 1a (Desteklenmiştir) Hipotez 1b (Desteklenmiştir) Hipotez 1c (Desteklenmiştir)	Desteklenmiştir
Hipotez-2	Hipotez 2a (Desteklenmiştir) Hipotez 2b (Desteklenmemiştir) Hipotez 2c (Desteklenmiştir)	Kısmen Desteklenmiştir
Hipotez-3	Hipotez 3a (Desteklenmiştir) Hipotez 3b (Desteklenmemiştir) Hipotez 3c (Desteklenmiştir)	Kısmen Desteklenmiştir
Hipotez-4	-	Desteklenmiştir
Hipotez-5	-	Desteklenmiştir
Hipotez-6	-	Desteklenmiştir
Hipotez-7	-	Desteklenmiştir

5. Sonuç

Hizmet örgütlerinde müşterilere özellikle yüz yüze hizmet sağlayan çalışanların, zihinsel ve bedensel emeklerinin yanında, duygusal emeklerini de işlerinin önemli bir parçası haline getirme gerekliliği günümüz işletmelerinin vazgeçilmez stratejisi haline gelmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011; Grandey, 2000). Bu kapsamda hizmet sektöründe önemi her geçen gün ivmelenerek artan duygusal emeğin, hizmet çalışanlarının tutum ve davranışları ile işletmeler için önemli bir değişken olduğu değerlendirilmektedir. Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişiler arası çarpıklığın aracı rolü araştırılmıştır.

Ulaşılan bulgular neticesinde, katılımcı hizmet sektörü çalışanlarının görevlerini icra ederlerken göstermiş oldukları duygusal emeklerinin onların iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etki ettiği ve bu etkide görevlerini yerine getirirlerken çalışma arkadaşları

ile yaşamış oldukları olumsuz iletişim ve davranışların, yani kişiler arası çarpıklığın kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. İlk olarak, duygusal emegin iş performansı ile ilişkisine bakıldığında, iş performansının yüzeysel rol yapma ile negatif, derinden rol yapma ve doğal duygular ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu daha önceki araştırmalarla da (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003; Grandey vd., 2005; Goodwin vd., 2011) paralellik göstermekte ve hizmet çalışanlarının istemedikleri halde örgütlerinin kendilerinden istediği duygu gösterimlerini zorunlu olarak yaşamaları onların iş performanslarına olumsuz olarak yansıdığı göstermektedir. Çalışma ortamlarında görevlerini daha derinden hissederek, bir anlamda benimseyerek ve içten geldiği gibi doğal duygu durumları ile yapan ve bu doğal duyguları ile müşteri karşısına çıkan çalışanların ise, iş performanslarının olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Ayrıca yine istemediği halde görevinin icrası için göstermek zorunda olduğu duygu gösterimlerinin, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde de pozitif etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Chau ve arkadaşları (2009), Cote ve Morgan (2002) ve Grandey (2000) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşmalarına rağmen, Yürür ve Ünlü (2011) otel işletmecileri üzerinde yaptıkları araştırmada yalnızca yüzeysel rol yapmanın işten ayrılma niyetine pozitif etkisinden söz etmişler, derinden rol yapmanın anlamlı bir etkisine ulaşmamışlardır.

Örgüt performansını olumsuz yönde etkileyen bir başka davranış da, kişiler arası çarpıklıktır (Pearson ve Porath, 2005). Genel olarak çarpıklık, çabaların engellenmesi, işlerin yavaşlatılması, örgüt değerlerinin yok olmasına müsamaha gösterilmesi ve kaynakların boş yere tüketilmesi gibi olumsuz örgütsel davranışları ifade ettiğinden (Robinson ve Bennett, 1995), kişiler arası çarpıklığın hizmet çalışanlarının iş performanslarına olumsuz yönde etki edebileceği, hatta işten ayrılmalarına kadar varabilecek sonuçlar doğurabileceği düşünülebilir. Çalışma bulguları da, daha önceki çalışma sonuçları (Tepper vd., 2009; Laschinger vd., 2001) ile örtüşecek şekilde, bu düşünceyi doğrular niteliktedir. Yapılan bir araştırmaya göre (Coffin, 2003); sadece Amerika'da tüm yaşanan çarpıklıklara bağlı olarak örgütlerin yaklaşık 50 milyar \$ zarara uğradıkları saptanmıştır. Bu açıdan bakıldığında, örgütler ve dolayısıyla ülkeler için kaynak ve üretim kaybının ne oranda büyük olduğu herhalde anlaşılmaktadır. Bu nedendir ki, iş yeri çarpıklığı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Araştırmada ayrıca, duygusal emegin iş performansına ve çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisinde kişiler arası çarpıklığın aracı rolü test edilmiştir. Genel olarak kişiler arası çarpıklığın, duygusal emek ve iş performansı ile duygusal emek ve işten ayrılma niyetine aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu etkinin anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Sobel testi neticesinde, kişiler arası çarpıklık, duygusal emegin tüm alt boyutları ile iş performansı arasında anlamlı olarak aracılık ederken, duygusal emegin sadece yüzeysel rol yapma alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında kişiler arası çarpıklığın aracılık etkisi anlamlıdır.

Normal şartlarda duygu, soyut ve kişiye özel nitelikte olmasına rağmen, günümüzde adeta ekonomik değeri olan somut bir ürün haline gelmiştir (Özgen, 2010). Özellikle son yıllarda, hizmet sektörünün de hızla büyümesiyle duygusal emek birçok hizmet alanı ve mesleğin vazgeçilmez ve yaygın bir bileşeni olarak dikkat çekmekte ve araştırmamızın bulgularıyla da gerek çalışanların iş performansı, gerekse işlerinden ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin yadsınamaz olduğu görülmektedir. Bu nedenle, hizmet odaklı çalışan sektörlerde, çalışanların duygu durumlarının göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Dolayısıyla hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin, çalışanlarının gösterdikleri duygusal emeklerin negatif sonuçlarını azaltabilecek motivasyon araçları

oluşturmalarının hem çalışanların performansını artırıcı yönde, hem de farklı iş ve sektör arama niyeti içerisinde olmalarını önlemek anlamında faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi kapsamında, hizmet çalışanlarının seçim ve yerleştirme faaliyetleri, eğitim ve geliştirme süreçleri ile performans ve başarı değerlendirmesinde de, onların duygusal emek çabalarının ve örgüt içi iletişimlerdeki hassasiyetlerinin bir faktör olarak dikkate alınmasının, örgütün verimlilik ve etkinliğine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, hizmet sektörü kuruluşlarının bu çalışmanın bulgu ve sonuçlarını insan kaynakları süreçlerinin daha etkin yürütülmesinde kullanabilecekleri ve çalışmanın bu anlamda sürece olumlu katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışma neticesinde ulaşılan bulgular ve sonuçlara göre, bundan sonra yapılacak araştırmalara zemin hazırlamak ve yön vermek maksadıyla araştırmacılara bazı önerilerde bulunulabilir. Bu kapsamda, çalışmada dört değişken olarak ele alınan ve oluşturulan model, araştırmacılar tarafından farklı öncül ve ardıl değişkenlerle ele alınarak zenginleştirilebilir. Örneğin, farklı demografik değişkenler ile duygusal emeğin diğer örgütsel davranış değişkenleri (örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, vb.) üzerine etkileri incelenebilir. Ayrıca, duygusal emeğin gerektiği ve iş performansı ile iş devamlılığın önemli olduğu değişik meslek dallarında (eğitim, sağlık, bankacılık, güvenlik, vb.) çalışan, nitel ve nicel olarak farklılaştırılmış katılımcı gruplarla yapılacak benzer çalışmalar, daha genellenebilir sonuçlara ve konu hakkında kapsayıcı meta analizlere dönüştürülebilir. Elde edilen bulguların yanında çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Araştırmanın katılımcılarının Ankara'daki hizmet sektörü çalışanlarından oluşması nedeniyle bulgular doğal olarak, katılımcı özellikleriyle sınırlıdır. Bunların yanı sıra, veriler katılımcıların yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıttığından, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik sınırlılıkları, sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır.

Kaynaklar

- Abraham, R. (1999). Emotional Dissonance in Organizations: What is Its Impact on Organizational Commitment and Intention to Turnover, *Journal of Psychology*, 133(4), 441-455.
- Aquino, K. Lewis, M. U. & Bradfield, M. (1999). Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1073-1091.
- Ashforth, B.E., Humphrey R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Bennett R.J, Robinson S.L. (2000). Development of A Measure of Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-60.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable And Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: New York: Wiley.
- Blau G., Andersson L. (2005). Testing A Measure Of Instigated Workplace Incivility. *The British Psychological Society , Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614.

- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, (Der.), Schmitt, N. ve Borman, W.C. Personnel Selection in Organizations, San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Brashear, B. & Zinta, S., (2005). Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance, Journal of Business and Psychology, 20, 2.
- Brotheridge, C., Grandey A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work”, Journal of Vocational Behavior, 60, 17-39.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak E.K., Akgün Ö.E., Karadeniz Ş., Demirel F. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Pegem Akademi, Geliştirilmiş 2.Baskı, Ankara.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E. & Diefendorff, J. M. (2009). A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover. Journal of Organizational Behavior, 30(8), 1151–1163.
- Coffin, B.(2003). Breaking the Silence on White Collar Crime, Risk Management, 50(9), 8.
- Cote, S., Morgan, L. M. (2002). A Longitudinal Analysis of The Association Between Emotion Regulation, Job Satisfaction, and Intentions To Quit, Journal of Organizational Behavior, 23, 947–962.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2011, C.16, S.3, s.363-401.
- Çelik, M., Turunç, Ö., Beğenirbaş, M. Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimle Dergisi, 8, 1, 1-29.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 35-46.
- Demir, M., Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 21(1), 64-74.
- Diefendorff, J. M, Gosserand R. H. (2003). Understanding the Emotional Labor process: A Control Theory Perspective. Journal of Organizational Behavior, 24, 945-959.
- Diefendorff, J.M., Croyle M.H., ve Grosserand R.H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotinal Labor Strategies, Journal of Vocational Behavior, 66, 339-357.
- England, P., Farkas G. (1986). Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic View, 1986.
- Fisher, C. D., Ashkanasy, N. M. (2000). Special Issue On Emotions In Work Life, Journal of Organizational Behavior, 21(3), 123-129.
- Goodwin, R. E., Groth, M., Frenkel, S. J. (2011). Relationships Between Emotional Labor, Job Performance, And Turnover. Journal of Vocational Behavior, 79, 538–548.
- Gouldner, A. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. American Sociological Review, 25, 161–178.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. Journal of Occupational Health Psychology, 1, 95–110.

- Grandey, A. (2003). When the Show must go on: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery, *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.
- Gül, H., E. Oktay, H. Gökçe. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış*, Sayı 15, 1-11.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure, *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-75.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart - Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Judge, T.A., Scott, B.A., Ilies, R. (2006). Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of A Multilevel Model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 126-38.
- Kiffin-Petersen, S. A., Catherine L. J., Geoffrey N. S. (2011). The Big Five, Emotional Exhaustion and Citizenship Behaviors in Service Settings: The mediating Role of Emotional Labor, *Personality and Individual Differences*, 50, 43-48.
- Kirkman, B. L. Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 Issue 1, 58-74.
- Kohli, A. (1985), Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self Esteem, Job Satisfaction and Motivation. *Journal of Marketing Research*, 22, 424-433.
- Kruml, S.M. & Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensions Of Emotional Labor: The Hearth Of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Langhorn, S. (2004). How Emotional Intelligence Can Improve Management Performance. *International Journal of Con-temporary Hospitality Management*, 16 (4), 220-230.
- Laschinger, H. K. P, Shamian, J., Thompson D. (2001). Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions of Trust, Burnout, Quality of Care and Work Satisfactions. *Nurse Economics*, Vol. 19, No. 5, 209-219.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lewig, K. A., Dollard, M. F. (2003). Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12 (4), 366-392.

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240.
- Morillo, Carolyn R. (1990). The Reward Event and Motivation, *The Journal of Philosophy* , Vol.87, No.4, s.270.
- Morris, J.A., Feldman D.C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- O’Neill, T. A., Hastings, S. E. (2011). Explaining Workplace Deviance Behavior With More Than Just the “Big Five”, *Personality and Individual Differences* 50, 268–273.
- Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 182, 113 -130.
- Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Pearson C. M, Porath C. L. (2005). On the Nature, Consequences, and Remedies of Workplace Incivility: No Time for “Nice”? Think again. *Acad Manage Exec.*;19(1):7–18.
- Robinson, S., Bennett, R., (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rousseau, D. M. & Mclean P. J. (1993), *The Contracts of Individuals and Organizations*, (ed.), Cummings, L. L. & Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rotundo, M., Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
- Rusbelt, C. A., Farrell, D., Rogers & Mainous. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol: 31, No: 3, 599-627.
- Schaubroeck, J., Jones, J.R. (2000). Antecedents of Work Place Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms. *Journal of Organizational Behavior*. 21, 163-183.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, Vol.5, 27-52.
- Sohn, Hae-K., Lee T. J. (2012). Relationship Between HEXACO Personality Factors and Emotional Labour of Service Providers in the Tourism Industry, *Tourism Management*, 33, 116-125.
- Steinberg, R. J., Figart, D. M. (1999). Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561; 177.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive Supervision, Intentions To Quit, And Employees’ Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109, 156 –167.

- Takase, M., Maude, P., Manias, E. (2005). Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach, *Nursing and Health Sciences*, 7, 209-217.
- Thau, S., Bennett, R.J., Mitchell, M.S., Mars, M.B. (2009). How Management Style Moderates The Relationship Between Abusive Supervision and Workplace Deviance: An Uncertainty Management Theory Perspectiv. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79–92.
- Tice, D. M., Bratslavsky, E. (2000). Given In To Feel Good: The Place Of Emotion Regulation In The Context Of General Self Control. *Psychological Inquiry*, 11(3), 149–159.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 3, 163-181.
- Velligan, U, D. I., Mahurin, R.K., Eckert, S.L., Hazleton, B.C., Miller, A. (1997). Relationship Between Specific Types of Communication Deviance and Attentional Performance in Patients with Schizophrenia. *Psychiatry Research*, 70, 9-20.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Linden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 82-11.
- Weiss, H.M., Cropanzano R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work, *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-79.
- Yürür S., Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13, 2, 81-104.
- Zimmerman, R.D., Darnold, T.C. (2009). The Impact of Job Performance on Employee Turnover Intentions and The Voluntary Turnover Process: A Meta-analysis and Path Model, *Personnel Review*. 38(2), 142-158.