



ROTA Journal

Review of Tourism Administration Journal

Journal home page: www.rotajournal.org

ISSN: 2757-6205

YÖNETİCİSİNE YARDIM KARARINDA POTANSİYEL TURİZM PERSONELİNİN GÜVEN KAYNAKLARININ ETKİSİ: YARI DENEYSEL BİR ARAŞTIRMA

Kıvanç İNELMEN^a 

^aBoğaziçi Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, İstanbul, Türkiye (inelmenk@boun.edu.tr)

MAKALE GEÇMİŞİ

ÖZ

Gönderim Tarihi:

05.12.2023

Kabul Tarihi:

24.12.2023

Anahtar Kelimeler:

Yöneticiye güven
Güven kaynakları
Gönüllü olarak yardım kararı

Çalışanlarını gerektiğinde korumasını bilen ve öngörülebilirliği de yüksek yöneticilere güvenin, zor durumda kaldığında yardım kararını artabileceği değerlendirilmesini test etmek için, senaryo ve anket yöntemlerini birlikte kullanan bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yönetici ve çalışan arasındaki güvenin kaynaklarına eğilen yazında, yardımseverlik ve özellikle de öngörülebilirlik temellerine yeterince yer verilmediği söylenebilir. Oysa, belirsizlikleri azaltarak öngörülebilirliği ve yardımseverlikle olumlu değerlendirilmeyi sağlayabilen bir yönetici daha güvenilir olarak da algılanabilir. Paralel biçimde bu güvenin, çalışanların organizasyonun gelecekteki davranışlarını nasıl değerlendirdiklerini etkileyerek işle ilgili sonuçların elde edilmesini kolaylaştırdığı iddia edilmiştir. Katılımcılara, İnternet üzerinde doldurtulan anketin hemen öncesinde hayali ancak gerçekçi biçimde oluşturulmuş senaryo ile bir iş ortamıyla ilgili bilgi aktarılmıştır. Yöneticinin yetkinlik ve dürüstlüğü'nün vurgulandığı senaryoyu okuyanların, yardım etmeye gönüllü olarak karar vermeleri, bireysel düzeydeki iki değişken olan güvenme yatınlığı ve genel not ortalaması ile tahmin edilebilir olmaktadır. Yönetici daha ziyade yardımsever ve öngörülebilir olarak karakterize edildiğinde, yöneticinin yetkinliğine dair algı yardım etmeye gönüllü olma belirleyici olmuş görünmektedir. İlgili literatürün hilafına, güven oluşumunda dürüstlük, yardımcılık gibi tahmin edilebilirlik de önemli birer etken olmamıştır. Elde edilen sonuçlar, yalnızca teorik yönden değil, turizm endüstrisi işletmelerinin gelecek nesil çalışanları için uygun insan kaynakları stratejilerini formüle edecek uygulayıcılar açısından da değerli olabilir.

*Sorumlu Yazar: Kıvanç İNELMEN

E posta: inelmenk@boun.edu.tr

Önerilen atf

İnelmen, K. (2023). Yöneticisine yardım kararında potansiyel turizm personelinin güven kaynaklarının etkisi: yarı deneysel bir araştırma. *Review of Tourism Administration Journal*, 4 (2), 96-106.



IMPACT OF TRUST ANTECEDENTS ON FUTURE TOURISM STAFF'S DECISION TO HELP THEIR MANAGER: A SEMI-EXPERIMENTAL STUDY

Kıvanç İNELMEN^a 

^aBoğaziçi University, Department of Tourism Management , İstanbul, Türkiye (inelmenk@boun.edu.tr)

ARTICLE HISTORY

Received:

05.12.2023

Accepted:

24.12.2023

Keywords:

Trust in manager
Trust antecedents
Decision to help voluntarily

ABSTRACT

Within the framework of the assessment that managers who know how to protect their employees when necessary and provides them high predictability can increase trust, a study was carried out to test this assessment by employing both a vignette and a survey. The trust antecedents of "benevolence" and especially "predictability" usually do not get enough attention and place in the trust in manager literature. In fact, a manager who could provide predictability by reducing uncertainties, and willing to show compassion can be perceived more positively and trustworthy by employees. Similarly, it has been claimed that trust in manager facilitates work-related outcomes by influencing how employees evaluate the future behavior of the organization. The participants were asked to complete online both the questionnaire and an imaginary but realistically created scenario with the description of a specific working environment. The voluntary decision to help to manager of those who read the script, in which competence and honesty of a manager are emphasized. The results showed that decision to help is predictable by two variables at the individual level: the predisposition to trust and a measure of academic success. When the manager is characterized as benovolante and predictable instead, the perception of the manager's competence seems to have been the only determinant of volunteering to help. In contrast to substantial part of studies in the literature, honesty, benevolence and predictability have did not appear as important factors in formation of the trust for this young age group. The findings regarding this group may be valuable not only from the theoretical point of view, but also for practitioners who need to formulate human resource strategies suitable for the future of tourism industry enterprises.

*Corresponding author: Kıvanç İNELMEN

E posta: inelmenk@boun.edu.tr

Suggested citation

İnelmen, K. (2023). Yöneticisine yardım kararında potansiyel turizm personelinin güven kaynaklarının etkisi: yarı deneysel bir araştırma. *Review of Tourism Administration Journal*, 4 (2), 96-106.

GİRİŞ

Dünya çapındaki krizlerden derin şekilde etkilenen turizm endüstrisi bakımından, iyi yetişmiş çalışanların sektöre katılımını sağlamak daha da önemli hale gelmiştir. Yetkin çalışanların seçilip, şirketlerinde tutundurulmalarındaki zorluklardan biri, öncekilere nazaran farklılıkları olan yeni kuşak işgörenlerin talep ve beklentileri olmaktadır. Bazen Z kuşağı olarak da adlandırılan son nesil işgücü piyasasının büyük bölümünü oluşturduğunda, işletmelerinin değişime uyumdaki başarısı önemli olacaktır. Her kuşağın, kendinden önceki nesillere mensup çalışanlar arasındaki tutumsal ve davranışsal farklılıklara işaret eden geniş bir turizm literatürü oluşmuştur (ör. Chen ve Choi, 2008; Gursoy, Mailer ve Chi, 2008; Inelmen, Zeytinoglu ve Uygur, 2012). Yönetim ilişkilerinde, işgören ve yönetici arasındaki güven, olumlu sonuçları ortaya koyacak çalışma ortamının oluşması için esaslı bir kaynaktır. Örneğin, Brower, Lester, Korsgaard ve Dineen (2009), yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı güvenin, en yüksek performans seviyesine ulaşılması için elverişli olduğunu göstermiştir. Güven konusuna dair araştırmalar çok çeşitli tanımsal anlaşmazlıklara da yol açmıştır. Dietz ve den Hartog'a (2006) göre, güven kavramının 70'in üzerinde tanımı yapılmıştır. Yaygın olarak kullanılan bir formülasyonda, Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998) güveni, bir başkasının niyetine veya davranışına ilişkin olumlu beklentilere dayalı olarak, o kişinin niyetlerine dair savunmasız durumda olabileceğini kabullenebilmeyi de içeren psikolojik durum, şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanım, güven algısının kendini başka birinin ellerine bırakabilecek kadar kuvvetli bir seçimi dahi içerebildiğini göstermektedir (Dietz, 2011). Bu çerçeveyi kullanarak, Etkili Bütünleştirici Örgütsel Güven Modelini (IMOT) geliştiren Mayer, Davis ve Schoorman (1995), güvenin ana öncüllerinin hem eğilimsel bir yönü (güvenenin, başkalarına güvenme eğilimi) hem de durumsal kaynaklı olarak yöneticinin yetkinliği, dürüstlüğü ve yardımseverliği (benevolence) olduğunu öne sürer (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007). Bu öncülleri incelemeyi amaçlayan çalışmalar güven süreci anlayışımızı geliştirmişse de, IMOT'ın güven oluşturma yelpazesine ve yöneticiye yardım seçimine ilişkin kararlara sınırlı bir bakış açısı sunduğu öne sürülebilir.

Aslında, öngörülebilirlik algısının, güvenin temeli olmasına dair bir yaklaşım IMOT modelinde genellikle fark edilemeyecek bir düzeye indirgenmiştir. Kültürel farklar gibi kaynaklardan dolayı oluşabilecek ihmaller, lider-takipçi ilişkilerinde önceki güven ihlali ve güven öbarımına dair araştırmalarının genelleştirilebilirliğini sınırlandırabilir. Grover, Hasel, Manvilled ve Serrano-Archimie'nin (2014) de önerdiği gibi daha kapsamlı güven modelleri gerektiği de iddia edilebilir. Güven ihlali ve onarım süreci üzerine yapılan araştırmalar, bütünlük ve yetenek temelli güven ihlallerinin çalışanı nasıl etkilediğine işaret etmiştir (Kim, Dirks, Cooper ve Ferrin, 2006). Bununla birlikte, yardımseverlik ve özellikle öngörülebilirlik temelleri, güven ile ilgili yazında genellikle fazla fark edilmez. Oysa, belirsizlikleri azaltarak, öngörülebilirlik algısını güçlendirebilen bir yönetici daha güvenilir olarak değerlendirilebilir (Dietz ve den Hartog, 2006). Benzer şekilde, organizasyona olan güvenin, çalışanların organizasyonun gelecekteki davranışlarını nasıl değerlendirdiklerini etkileyerek işle ilgili sonuçları kolaylaştırdığı iddia edilmiştir (Dirks ve Ferrin, 2001; Hatipoglu ve Inelmen, 2018). Dolayısıyla, tutarlı ve öngörülebilir olduğu kadar yardımsever ve/veya yeri geldiğinde çalışanlarını korumasını da bilen yöneticilere güvenin artabileceği düşünülebilir.

Yöneticiler, sosyal alışverişi tetikleyen ve olumlu duygular uyandıran biçimde yardımseverlik gösterdiklerinde, çalışanların yöneticilerini zor durumlarda desteklemek için gönüllü olarak karşılık olarak tarif edilebilir. Burada güven, astlarının kendilerine yardım sağlayanlara güvenmeleri için

hissedebilecekleri güçlü karşılıklı olarak anlaşılmaktadır. Bu yöneticiler, farklı astlara bireysel özen gösterirler ve onları aşağılanma utancına sokmaktan ve kaybetmekle yüzleşmekten korurlar (Pellegrini ve Scandura, 2008). Yardımsever olarak algılanan yöneticilerin, çalışanlarının refahına yönelik iyi niyet sinyalleri verdiği şeklinde kabul edileceği beklenebilir. Son olarak, bazı kişilerin diğerlerine göre güvenme olasılıklarının daha yüksek olduğu, yani genelde başkalarına güvenme istekliliklerinin daha yüksek olduğu dikkate alınmalıdır (Mayer ve ark., 1995). "Güvenme istekliliği" istikrarlı bir özelliktir çünkü büyük ölçüde erken çocukluk döneminde oluşur (Erikson, 1963). Kendine güvenen turizm çalışanların da kariyer uyumları ve yaşam doyumlarının pozitif yönde etkilemekte olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (ör., Keskin, Yayla ve Aktaş, 2020).

Kramer (1999), güvenin üç ilişkiye dayandığını ileri sürer: (1) bir özellik olarak güvenme istekliliği; (2) (algılanan) güven uyandıran kişinin bir özelliği olarak güvenilirlik; ve (3) güvenin müzakere edildiği bağlam veya alan olarak örgütsel ortam. Bu nedenle, bir çalışanın başkalarına güven duyma eğilimi, güven oluşturma sürecinde de öncelikli olabilir. Yöneticiye atfedilen yetenek, dürüstlük ve yardımseverlik, turizm endüstrisi çalışanları için de güven oluşumunda kilit faktörler olarak kabul edilebilir (Hatipoglu ve Inelmen, 2018). Yetkin ve aynı zamanda dürüst davranan bir yönetici, yalnızca organizasyonun içindeki güven ortamını arttırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların gönüllü olarak yardım davranışlarında bulunma olasılığını da artıracığı önerilmiştir (Kannan-Narasimhan ve Lawrence, 2012).

Bu çalışmada, potansiyel turizm endüstrisi çalışanlarının, yöneticilere güven öncüllerinin zor durumda kalan yöneticiye gönüllü olarak yardım edip etmeme kararına etkilerine dair bir araştırma yapılmasının yerinde olduğu düşünülmüştür. Yukarıda bahsedilen çalışmalar genellikle batı toplumlarındaki örneklemelere uygulanan anket sonuçlarına dayandırılmıştır. Bununla birlikte, Solnet ve Hood (2008) turizm endüstrisinin çeşitli alanlarında çalışanlar için bu farklılıkların düzey ve gücünü doğrulayacak deneysel araştırmalara da ihtiyaç olduğunu öne sürmüştür. Ayrıca tamamlamak bu ağırlıklı olarak, Dietz ve den Hartog'un (2006) da önerisi doğrultusunda, güvenin farklı öncüllerini araştırmak bir diğer başlangıç noktasını oluşturmaktaydı. Örneğin, önceki çalışmaların sıkça yapıldığı gibi genellikle bireysellik yaygın olduğu batı toplumlarına kıyasla daha toplulukçu bir toplum yapısı içinde, yöneticilerinin öngörülebilirliği ve yardımseverliğinin, dürüstlük ve yetkinliğe dair algılarından ağır basabileceği düşünülebilir. Cunningham ve McGregor (2000) da öngörülebilirliği bir öncül olarak güveni belirlemede en etkin olan faktörlerden biri olarak ifade etmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda, gelecek nesil turizm çalışanı bir gruptan veri toplanmak sureti ile, güven öncülleri ve yöneticisi zor durumda kaldığında ona yardım etme kararı üzerine, yarı-deneysel bir çalışma yapılmıştır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Veri toplama süreci sırasında bir kamu üniversitesinde üçüncü ve dördüncü sınıf turizm işletmeciliği öğrencisi olan çalışan adaylarının, yardım etme ya da etmeme kararına dair vinyetin bir versiyonu, davranış tercihi sorusu (Naumann, 2010) ve belirlenen değişkenleri için birer ölçekle oluşturulan anket formu birlikte kullanılmıştır. Vinyeti doldurmaya gönüllü olan katılımcılara, İnternet üzerinde yalnız başlarına cevaplamaları istenilen sorulara ulaşmalarını sağlayacak aldığı bir link yollanmıştır. Önce hayali ancak gerçekçi biçimde oluşturulmuş senaryo çerçevesinde, belirli bir çalışma ortamıyla ilgili bilgi aktarılmıştır. Deneysel vinyet metodolojisinin en büyük avantajı, sahada gözlemlenmesi zor olan nispeten nadir ve düzensiz olayların – örneğin, mevcut araştırmada olduğu gibi ciddi

sonuçları olan hataların - yüksek düzeyde deneysel kontrol ile incelenebilmesidir. Bu nedenle, deneysel vinyet metodolojisi, iç geçerliliği artırmanın bir yolunu sunar (Keith, Richter ve Naumann, 2010). Bu araştırmada senaryolar deneysel faktörlere göre sistematik olarak değişmektedir. Kullanılan bataryada, ilk sırada varsayımsal bir yöneticiyi tanımlayan alteratif senaryolardan biri (A veya B) bulunmaktaydı (bkz. Ek 1.). Katılımcılardan önce dürüstlük ve yetkinlik açısından yüksek (ikincisinde de bu açılarından alternatif olarak düşük), ancak öngörülebilirlik ve yardımseverlik açısından düşük (ikincisinde de alternatif olarak yüksek) olarak tasvir edilen yöneticinin açıklamasını okumaları istendi. Vinyetin A veya B senaryosuna rastgele yöntemiyle ile karşılaşan katılımcıların, daha sonra tarif edilen yöneticisi zor durumda kaldığında kendileri için ne ölçüde yardım edilebilir olarak nitelendireceklerini, okuduktan hemen sonra belirtmeleri gerekmektedir (Gönüllü Davranış Tercihi, bkz. Ek 2.). Buradaki amaç, söz konusu yöneticinin güvenilirliğinin öncüllerine ilişkin algılarda farklılık yaratmaktır. Çalışmada bu yanıt manipülasyon kontrolü olarak kullanılmıştır ve Sonuçlar bölümünde ayrıntılandırılacağı üzere, bu manipülasyonun etkili olduğu görülmüştür.

Katılımcılara verilen anket formu, çalışmanın hedef değişkenlerini ölçmeye yönelik ölçekler arasında Mayer ve Davis (1999) tarafından geliştirilen yetkinlik, yardımseverlik, dürüstlük ve güven eğilimi değişkenlerini ölçebilmek için tasarlanan ölçekleri bulunmaktaydı. Öngörülebilirlik ölçeği için Rempal, Holmes ve Zanna'dan (1985) alınan iki madde ile Cui, Vertinsky, Robinson ve Branzei (2018) tarafından hazırlanmış olan dört maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. Güvenme eğiliminin ölçümü için ise, yine Mayer ve Davis'in (1999) geliştirdiği tek madde kullanılmıştır. Ölçeklerin asılları İngilizce olduğundan, anlamların her iki dilde de eşdeğer olmasını sağlamak için geri çeviri prosedürüne uygun şekilde, ilk olarak ölçeklerin öğeleri İngilizce'den Türkçe'ye çevrildi. İkinci olarak, iki dile de hakim bir çevirmen tarafından eşdeğerliğini doğrulamak için maddeler Türkçe'den İngilizce'ye geri çevirildi. Elde edilen her bir soru için gerekli görünen Türkçe'ye uyarlamalar da tamamladığında, anket son formuna getirilerek kullanıldı. Ölçeklerde, "kesinlikle katılmıyorum" (1) ile "kesinlikle katılıyorum" (7) arasında değişen çapalara sahip, yedi puanlık Likert tipi bir ölçek kullanıldı.

Örneklem ve Prosedür: Katılımcıların demografik özelliklerine göre cinsiyet, yaş, öğrenci not ortalaması (GNO) ve liseyi tamamladıkları yer hakkında bilgiler elde edilmiştir. İstanbul'daki bir kamu üniversitesinde üçüncü veya dördüncü sınıfı okuyan, yaş ortalaması 20,1 olup (S.S. = 1,0), toplam 40 lisans öğrencisi (% 55'i kadın) dersleri için ek kredi verilmek koşulu ile katılım göstermişlerdir. Her bir katılımcı, varsayımsal bir yöneticiyi tanımlayan iki alternatif senaryodan birini okuması için bilgisayar tarafından rastgele atandı. Üyeleri tesadüfi olarak oluşan bu iki grubunun GNO'ları hafif bir fark gösterdi ise de, bu fark istatistik olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Her iki grupta da yaş ortalaması 23,2 idi (S.S. 1 = 1,77; S.S. 2 = 1,97). Ayrıca tüm katılımcılar lise öğrenimlerini Türkiye'de tamamlamıştır ve ana dilleri Türkçe'dir. Son iki demografik değişkende önemli bir varyasyon olmadığı için, bunlar kontrol değişkeni olarak kullanılmamıştır.

BULGULAR

Senaryonun iki versiyonundan biriyle, bilgisayar tarafından rastgele seçilerek yoluyla atanarak karşılaşan katılımcılar, okudukları senaryodaki yöneticinin kendilerine ne ölçüde uygun bir yönetici olarak nitelendirdiklerini belirtmişlerdir. Bu yanıt manipülasyon kontrolü olarak kullanıldı ve varyansı etkilemekte istatistik olarak başarılı olduğu bulundu ($t(38) = -3.48, p < 0,001$). Kontrol değişkenleri cinsiyet ve öğrenci not ortalamasının (GNO) yanı sıra, katılımcıların hayali yöneticilerinin yeteneklerine ilişkin yargıları (Alfa = 0,72), yardımseverlik (Alfa = 0,60), dürüstlük

(Alfa = 0,74), öngörülebilirlik (Alfa = 0,54) ve güvenme eğilimi (Alfa = 0,57) için tutarlılıklar bu çalışma için yeterli bulunmuş ve kullanılmıştır. Katılımcılar iki gruba rastgele atanmış olmalarına rağmen, ön analizler kontrol değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p > 0,05$).

Bu çalışmada, katılımcının rastgele atanmış grup üyeliğine ait çalışma değişkenlerinin öngörücü kapasitelerinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla ikili lojistik regresyon analizi kullanılmış ve analiz hesaplanan Nagelkerke R Karesinin ($= 0,65$, $p < 0,05$) istatistiki olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu analiz için elde edilen sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur. Böylece katılımcının hangi senaryo grubuna ait olduğunu açıklamak için kullanılan değişkenlerin faydalı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sınıflandırma modelinin bireysel katılımcıların hangi gruba ait olduğunu belirlemek için vakaların % 80'inde başarılı olduğuna dair istatistiki sonuç Tablo 2'de sunulmuştur. Bu kararda çalışan tarafından algılandığı şekliyle yöneticinin yetkinliğinin tek deterministik faktör olduğu görülmektedir.

Tablo 1. İkili Lojistik Regresyon Denklemine Dahil Edilen Değişkenler

	B	S.E.	Wald	df	Sig.
Cinsiyet	-1,346	1,139	1,397	1	,237
GNO	1,596	1,123	2,018	1	,155
Yetkinlik	2,591	,954	7,372	1	,007
Yardımseverlik	,133	,634	,044	1	,834
Dürüstlük	,624	,574	1,182	1	,277
Öngörülebilirlik	,606	,543	1,243	1	,265
Güvenme Eğilimi	,214	,467	,209	1	,647
Sabit	,479	5,661	,007	1	,933

Tablo 2. Klasifikasyon Tablosu

	Gözlemlenen	Tahmin		
		Grup		Doğru
		Senaryo A	Senaryo B	
Grup	Senaryo A	16	4	80,0
	Senaryo B	4	16	80,0
				80,0

Çalışmanın katılımcıların yöneticiye yardımcı olmadaki davranışsal seçim sonuçlarının tahmin edilmesine ilişkin bölümünde istatistiksel olarak anlamlı bir ölçüde tahmin edilebildiği görülmüştür ($R^2 = 0,35$, $p < 0,05$). Toplam örnekleme, önerilen model katılımcıların yardım için gönüllü olma istekliliğini başarılı bir şekilde tahmin edebilmiştir ($p < 0,01$). Tablo 3'de görülebileceği gibi, Senaryo A'yı okuyan katılımcılar için, GNO ve güven eğilimleri belirleyici olmuştur. Diğer bir ifade ile,

yöneticinin yetkinlik ve dürüstlüğünün vurgulandığı senaryoyu okuyanların yardım etme gönüllü olarak karar vermeleri, bireysel düzeydeki bu iki değişkence tahmin edilebilir görünmektedir.

Tablo 3. Senaryo A İçin Araştırma Değişkenleri İle Yardımcı Olmaya Gönüllüğün Yordanması

Model		B	Standart	Standardize	Sig.	
			Hata	Beta		
1	(Sabit)	8,907	4,699		1,895	,068
	Cinsiyet	-,585	,517	-,172	-1,131	,267
	GNO	,259	,175	,274	1,482	,149
	Yetkinlik	-1,231	,626	-,369	-1,966	,049
	Yardıms severlik	-,296	,251	-,179	-1,180	,247
	Dürüstlük	,025	,268	,015	,094	,926
	Öngörülebilirlik	-,130	,332	-,076	-,391	,699
	Güvenme Eğilimi	-,274	,228	-,182	-1,204	,238

Senaryo B'yi okuyan katılımcılar için ise, yöneticinin dürüstlüğü tek önemli değişken olarak ortaya çıkmıştır ($p < 0,05$). Yöneticinin daha ziyade yardıms sever ve öngörülebilir olarak tarif edildiği bu senaryoyu okuyan grup için, yöneticinin yetkinliğine dair algı yardım etmeye gönüllü olma belirleyici olmuş görünmektedir.

Tablo 4. Senaryo B İçin Araştırma Değişkenleri İle Gönüllü Olma Kararının Yordanması

	B	Standart Hata	Standardize	Sig.	
			Beta		
(Sabit)	12,773	2,592		4,927	,000
Cinsiyet	-,422	,506	-,124	-,835	,410
GNO	1,453	,553	,436	2,626	,009
Yetkinlik	,098	,271	,058	,361	,720
Yardıms severlik	,079	,316	,047	,250	,804
Dürüstlük	,209	,231	,139	,906	,372
Öngörülebilirlik	,291	,281	,165	1,033	,309
Güvenme Eğilimi	,638	,249	,379	2,560	,010

Yöneticinin yetkinliği kadar, dürüstlük, yardımseverlik ile öngörülebilirliği de çalışanın bu değerlendirmesinden etkilenebileceği düşünülmüşse de, bu grup için bireysel düzeydeki güvenme eğilimi ve okul başarısı belirleyici olmuş görünmektedir. Elde edilen bu sonuçlar, yalnızca akademik yönden değil, turizm endüstrisi işletmelerinin gelecek nesiller içinden işyerlerine uygun insan kaynaklarının seçimini formüle etmesi gereken uygulayıcılar açısından da değerli olabilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Güvenin yukarı doğru bir sarmal içinde yavaş yavaş arttığı, ancak en ufak bir güvenilmez eylem belirtisinde hızla aşağı bir seviyeye indiği öne sürülebilir. Buna ek olarak, yeni nesilden çalışanlar iş hayatına girdiklerinde yöneticilerine daha yüksek düzeyde güvenin, daha az etkilenmesini sağlayacak bireysel kaynaklarının olması performansları açısından kritik olabilir. Yani, diğer bir deyişle risk algısının düşük, insanlara güvenme yatkınlığının fazla olan çalışan adaylarının insan kaynağı olarak belirlenmesi faydalı olabilir. Yöneticiye güvenin çoğu işyeri etkileşiminde ve performans arttırmak konusunda önemli bir bileşen olduğuna yönelik, literatürde çok sayıda yayın bulunmaktadır. Yöneticiye güvenin, dikkati işe odaklamasını sağlayarak ekibinin performanslarının artmasına neden olduğu önerilmiştir (Frazier ve diğ., 2010). Kannan-Narasimhan ve Lawrence (2012), yöneticilerin “davranışsal bütünlüğünün” de çalışanlarda yaratacakları güven miktarını etkilediğini göstermiştir. Netice olarak, elde edilen olumlu sonuçlarla eşleşmezse, güven kazanılmasını için tek başına dürüst bir kişi olarak algılanmak da yeterli olmayabilir (Davis ve diğ., 2000). Buna mukabil, çalışanın ihtiyacı durumunda yöneticinin göstereceği yardımseverlik, etkileşimsel adalet algılarını geliştirerek yöneticiye olan güveni artırabilir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Ancak ülkemizde sıkça yaşanan hızlı değişimler dolayısıyla istikrarlı bir iş hayatı ve öngörülebilir bir yönetici davranışı beklentisi lüks sayılabileceği düşünülebilir. Netice itibarı ile, gönüllü yardım etme kararının oluşumunda istikrarlılık da, tahmin edilebilirlik de önemli birer etmen olmayabilir.

Kullanılan istatistiksel model, işe başlama yaşına gelen kuşağa mensup katılımcıların başlangıçta tesadüfi olarak atanan iki senaryodan hangisine maruz kaldığını belirlemede başarılı olmuştur. Yetkinliklerini üst düzeyde sergileyebilen yöneticilerin, astları tarafından olumlu algılanma olasılıklarının daha yüksek olduğu beklenebilir. Bununla birlikte, güven gelişimi daha farklı şekillerde de gelişiyor olabilir. Mevcut sonuçlar bir yöneticinin, çalışanları işle ilgili zorluklarla veya kişisel acil durumlarla karşılaşması durumunda, farklı kilit faktörleri dikkate alınması gerektiği fikrini öne çıkarmaktadır. Bu çalışmanın bulguları, Severt ve Curtis'in (2008), çalışanların ancak yöneticinin işle ilgili yetkinliğine kanı olduklarında ona güvenebilecekleri fikrine ampirik destek sağlamıştır. Bununla birlikte, güven öncülü olarak yardımseverlik ve öngörülebilirliğin de önemli ölçüde katkısının olacağı önermesi için (Dietz ve den Hartog, 2006) bir destek bulunamamıştır. Ancak çalışmanın bu bulgularına dayanarak, kontrol değişkenleri olarak cinsiyet ve yaşın araştırılan değişkenler ağı üzerinde özel bir etkisinin olmadığı, bu demografik değişkenlerden bağımsız olarak da güven çemberini genişletme girişimlerinin katkısının olabileceği öne sürülebilir.

Güvenin en iyi birbirine benzemeyen durumsal bağlamlar çerçevesinde anlaşılması ise mümkün görünmektedir. Örneğin, farklı kültürleri özümsemiş çalışanların, güven geliştirirken yönetici özelliklerine farklı ağırlık verebileceğini önerilebilir. Önceki çalışmalar, kültürel farklılıkların işbirliğini ve güveni etkilediğini göstermiştir. Örneğin, bireyselliğin daha on planda olduğu ülke kültürleri ile karşılaştırıldığında, toplulukçuluğun görece yüksek olduğu ülkemizde özgü özellikler beklenebilir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu durum, potansiyel olarak grup içi önyargılardan,

karşılıklı ilişkililikten ve karşılıklı bağımlılıktan daha fazla etkilenilmesinden kaynaklanabilir (Hofstede, 2001). Farklı kültürlerden çalışanların, yöneticileriyle ilgili dürüstlük ve yetkinlik algılarına verdikleri tepki ile öngörülebilirlik ve yardımseverliğe vereceği tepkinin, güvenin gelişmesinin farklı bir şekil alması mümkün görünmektedir (Wasti ve diğ., 2007; Wu ve diğ., 2012).

SINIRLILIKLAR VE GELECEK ÇALIŞMALARA DAİR

Çalışmanın sınırlılıklarının en belirgin olanı, mevcut verilerin görece küçük bir gruptan toplanabilmiş olmasıdır. Esasen yarı-deneysel bir çalışma bakımından bu beklenebilir bir durum olsa da, örneklemin büyüklüğünün ve veri toplanan üniversitelerin sayısının artırılması faydalı olabilir. İkinci olarak, çalışma değişkenlerinin ölçümü açısından, toplanan verilerin öz-rapor niteliği, ortak yöntem yanlılığı konusunda soru işaretlerine yol açabilirse de VIF değerlerine bakıldığında bu konuda ciddi bir sorun görülmemektedir. Çalışma değişkenlerinin ölçülmesinde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, kullanılan ölçeklerin bazılarının düşük sayılabilecek iç güvenilirlik düzeyi göstermiş olmasıdır. Ancak bu durumun nispeten homojen bir örnekleme olması, çok ciddi bir endişeye yer olmayabileceğini düşünülmüştür. Gelecekteki araştırmalarda, daha farklı bir metodolojiyi kullanacak ve daha kalabalık bir örneklemin nedenselliğinin belirlenmesine yardımcı olabileceği öne sürülebilir. Son olarak, sanal ekiplerde güven oluşturma doğasını anlamak için bir çalışma tasarlamak da yararlı olabilecektir, çünkü bu tür ekipler hızla çoğalmaya devam etmekte.

KAYNAKÇA

- Brower, H. H. Lester, S. W., Korsgaard, M. A. ve Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35 (2), 327 - 347.
- Cui, V., Vertinsky, I., Robinson, S. ve Branzei, O. (2018). Trust in the workplace: The role of social interaction diversity in the community and in the workplace. *Business & Society*, 57 (2), 378 - 412.
- Cunningham, J. B. ve McGregor, J. (2000). Trust and the design of work: complementary constructs in satisfaction and performance, *Human Relations*, 53(12), 1575 - 1591.
- Davis, J.H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., ve Tan, H. H. (2000). The trusted manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563 - 576.
- Dietz, G. (2011). Going back to the source: Why do people trust each other? *Journal of Trust Research*, 1(2), 215 - 222.
- Dietz, G. ve den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35, 557–588.
- Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450 - 467.
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and Society*, Norton, New York, NY.
- Frazier, M. L., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J. ve Snow, D. B. (2010). Organizational justice, trustworthiness, and trust: A multifoci examination, *Group & Organization Management*, 35 (1) 39 – 76.

- Grover, S. L., Hasel, M. C., Manvilled, C. ve Serrano-Archimie, C. (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery, and recovery process. *European Management Journal*, 32 (5), 689 - 702.
- Hatipoglu, B. ve Inelmen, K. (2018). Demographic diversity at the workplace and its impact on employee voice: The role of trust in the employer. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (5), 970 - 994.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Cultures*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Inelmen, K., Zeytinoglu, I.U. & Uygur, D. (2012). Are Millennials a different breed? Turkish hospitality sector frontline employees' intention to stay. In E. Ng, S. Lyons & L. Schweitzer, *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*, Ch. 9, 181 - 203. Cheltenham: Edward Elgar Publ.
- Keith, N., Richter, T., & Naumann, J. (2010). Active/ exploratory training promotes transfer even inlearners with low motivation and cognitive ability. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 97 – 123.
- Keskin, E., Yayla, Ö., ve Aktaş, F. (2020). Duygusal zeka, kariyer uyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler: Turizm sektörü çalışanları üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2985 - 2995.
- Kannan-Narasimhan, R. ve Lawrence, B. S. (2012). Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes, *Journal of Business Ethics*, 111, 165 – 178.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569 - 598.
- Naumann, S. E. (2010). The effects of norms and self-monitoring on helping behavior. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2, 1 – 10.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation, *Journal of International Business Studies*, 37 (2), 264 - 279.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research, *Journal of Management*, 34 (3), 566 - 593.
- Rempel, John K., Holmes, John G., Zanna, Mark P. Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 49 (1), Jul 1985, 95 - 112.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23 (3): 513-530.
- Schoorman, F. D., Mayer R. C. ve Davis J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32 (2), 344 - 354.
- Wasti, A., Tan, H. H., Brower, H. H. ve Onder, C. (2007). Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *The Leadership Quarterly*, 18, 477 – 489.
- Wu, M., Huang, X., Li, C. ve Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership, *Management and Organization Review*, 8 (1), 97 - 121.

Ek 1. Senaryo A ve B

Tüm katılımcılar, rastgele bir biçimde A veya B senaryosunu okumaya atandıklarında önce şu ifadeyi okurlar: "Aşağıdaki senaryo gerçek bir iş yerindeki durumu tasvir ediyor. Lütfen açıklamayı dikkatlice okuyun ve kendinizin durumda olduğunuzu ve bunun sizin için nasıl olacağını hayal edin."

Senaryo A:

Mezun olduktan sonra orta büyüklükte şirkette giriş seviyesinin hemen üstünde bir pozisyonu kabul ettiniz. Yasin üç yıldır senin yöneticin. Bu süre zarfında, çalışma grubunuzu ve ne yaptığınızı iyi anladığını düşünüyorsunuz. Ne yapılması gerektiğini, kaynakları nasıl elde edeceğini ve çalışanları nasıl motive edeceğini biliyor. İlkeler üzerinde çalıştığı ve şirket için doğru olduğunu düşündüğü şeyi yaptığı şeklinde bir üne sahip. Çalışanlarının özel ihtiyaçları veya koşulları olduğunda ilkelerinden taviz vermemesi, onu kalpsiz veya kaba gösterebiliyor. Bazen de şirket için neyin doğru şey olarak göreceğini bilmek zor olduğundan, ondan ne bekleyeceğinizi her zaman bilemezsiniz.

Senaryo B:

Mezun olduktan sonra orta büyüklükte şirkette giriş seviyesinin hemen üstünde bir pozisyonu kabul ettiniz. Yasin üç yıldır senin yöneticin. Çalışanlarının çıkarlarının nerede olduğunu anlıyor gibi görünüyor ve iş arkadaşlarınızın bireysel ihtiyaçları ile koşullarını karşılamaya istekli. Ondan ne bekleyeceğinizi hemen her zaman biliyorsunuz, çünkü sürekli olarak işgörenlerin tarafını tutacaktır. Yardım etmek için kuralları çiğnemeye isteklidir, ancak kendisinin veya ekibinizin iyi görünmesi için patronuna yalan söyleyebildiğini gördünüz. Ayrıca müşterilere karşı her zaman tam olarak dürüst değildir. İşinizi hiç yapmadı, bu yüzden işleri halletmenin, doğru kaynakları elde etmenin veya çalışanları motive etmenin en iyi yollarını her zaman anlamayabiliyor.

Ek 2. Gönüllü Yardım Kararı

Üzerinde çalıştığınız bir projeyi yeni bitirdiniz ve yeni göreviniz üç gün içinde başlayana kadar ofiste biraz boşta kalacaksınız. İçinizden ihmal ettiğiniz bazı faturaları ve kişisel işleri tamamlamak için sabırsızlanıyorsunuz. Şirketinizin dinlenme odasında, Yasin'in hafta sonuna kadar tamamlanması gereken kapsamlı bir tekliften bahsettiğini duyuyorsunuz. Önümüzdeki üç gün boyunca gece yarısına kadar çalışmanın mümkün olduğunu belirtiyor. Lütfen teklifin hazırlanmasında yardımcı olmak için gönüllü olma olasılığınızı belirtin.