

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**İŞ MOTİVASYONU KAYNAKLARININ DUYGUSAL
EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

HAZIRLAYAN
Hatice Gökçe DEMİREL

MALATYA-2017

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım “İş Motivasyonu Kaynaklarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Hatice Gökçe DEMİREL

BİLDİRİM

Hazırladığım tezimin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun 5 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

ÖNSÖZ

Örgütlerin en önemli bileşenlerinden biri olan insan faktörü, işletme yönetimi tarihinde uzun bir dönem boyunca, duyguları görmezden gelinerek bir makine gibi kesin komutlar ile çalıştırılabileceği varsayılan bir faktör olarak algılanmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımının geçerli olduğu bu dönemde, yönetici açısından duygular iş hayatında rasyonaliteyi engelleyen dolayısıyla bastırılması ya da gösterilmemesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Bu dönemde işletmelerin önceliği üretim olduğundan yönetim teorileri verimlilik ve etkinlik üzerinde yükselmiştir. Ancak kitle üretiminin artması ile birlikte pazarlama problemi dolayısıyla rekabetin ortaya çıkması ve bunun sonucunda da yönetim paradigmasının odağı giderek çalışanın bir makine olduğu varsayımından, çalışanın duygusal boyutu olan canlı bir organizmaya olduğu gerçeğine doğru kaymıştır. Günümüz yönetim teorileri ve teknikleri açısından ise duygular insan faktörünün yalnızca yönetilmesi gereken bir bileşeni değil aynı zamanda kaynak olarak da kullanılabileceği bir olgu haline gelmiştir. Bu anlamda özellikle hizmet işletmelerinde duygular, parasal karşılığı da olan bir kaynak olarak görülmektedir.

Örgütler tarafından bir kaynak olarak kullanılan duygular, çalışanlar açısından fizyolojik ve psikolojik bazı maliyetleri olan ve ücret karşılığı sunulan bir emek türüdür. Duygusal emeğin çalışanlar açısından katlanılan maliyetini en aza indirebilmek için çalışanların duygusal emek stratejilerini belirlerken ne ile motive olduklarının anlaşılması önemlidir. Bu nedenle araştırmanın amacı iç kaynaklı ve dış kaynaklı iş motivasyonunun duygusal emek üzerindeki etkisini incelemektir.

Araştırmanın tamamlanmasında bilgisini, ilgisini ve desteğini esirgemeyen her zaman kapısını açık bulduğum Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL'e, beni samimiyetle dinleyen, yorumları ile besleyen, soruları ile düşündüren Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN ve ülkemizin geçtiği zorlu bir süreçte yola çıkmış ve pusulasız kalmış bir tezin danışmanlığını üstlenen, yıldıgım zamanlarda cesaretlendiren, yolumu kaybettiğimde sabırla, incelikle beni motive eden, bilgisiyle aydınlatan tez danışmanım Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR'e yürekten teşekkür ederim. Yine tezimi imla ve yazım kuralları açısından satır satır okuyarak titizlikle inceleyen Türk Dili Okutmanı Dr. Gökşen YILDIRIM'a da desteğinden dolayı çok teşekkür ederim. Bu süreçte; sevincime, üzüntüme ortak olan, varlıklarıyla hayatıma anlam katan, güven veren, duasıyla gözetip

kollayan anneme, abime, halalarıma ve stresimi yüklenen ve herhangi bir sıfatla yerlerini sınırlandıramayacağım kadar hayatımda yeri olan sevgili Mehtap ARAS ve Aslı MÜDÜROĞLU'na yürekten teşekkür ederim. Bu çalışmayı yıllar geçse de yokluğuna alışamayacağım babama, köküm, dalım, çatım, her şeyim anneme ve çocuklaşacak kadar yaşlanmasına rağmen beni her zaman bilgeliği, duası ve sevgisi ile besleyen ışığım, gölgesinde nefes alıp dinlendiğim çınarım babaannem Hadice DEMİREL'e armağan ediyorum.



ÖZET

İŞ MOTİVASYONU KAYNAKLARININ DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde hizmet sektörünün, ülke ekonomileri içindeki payı ve önemi giderek artmaktadır. Aynı ürün için hizmet veren pek çok firmanın bulunması, rekabeti artırmaktadır. Firmaların pazarda tutunabilmeleri için aynı hizmeti ek faydalar sağlayarak sunmanın yanında, çalışanlarının sosyal, bilişsel ve duygusal sermayelerini de kullanmaları gerekmektedir. Çalışanların duygularını bir ücret karşılığında örgütün beklentisi yönünde ifade etmesi ya da düzenlemesi duygusal emek olarak kavramsallaşmıştır. Duygusal emek, müşteri ile yüz yüze temas halinde bulunan çalışanların hizmet sırasında duygularının düzenlenmesi, saklanması, bastırılması ya da gösterilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Duygusal emek, gerek öncülleri gerek sonuçları açısından pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ancak duygusal emeğin motivasyon boyutu son dönemlerde ilgi görmeye başlamıştır. Çalışanların duygusal emek gösterimlerinin altında yatan motivasyonun ne olduğu sorusuna yönelik yapılmış teorik çalışmalarda, örgütün gösterim kuralları ve kendi kaderini belirleme teorisi ile açıklama getirilmeye çalışılmıştır. Ancak, çalışanın duygusal emek stratejisini belirlerken iç kaynaklı motivasyon ile dış kaynaklı motivasyonlarına ilişkin çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Rekabetin; yoğun olması, iş özellikleri açısından duygusal emek gösterimine elverişli olması ve müşteriler ile yüz yüze temasın yoğun olması nedeniyle araştırmanın ana kütlesini banka çalışanları oluşturmaktadır. İş motivasyonlarının duygusal emek üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla TRB 1 Bölgesinde (Elazığ, Malatya, Tunceli ve Bingöl) yer alan bankalarda anket yöntemiyle 339 veri toplanmıştır. Veriler SPSS 22 programıyla güvenirlik analizi, frekans dağılımları, faktör analizi ve adım adım regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre banka çalışanlarının iç kaynaklı motivasyonlarının dış kaynaklı motivasyonlarına göre daha yüksek olduğu ve duygusal emek stratejilerinden doğal duyguların gösterilmesini daha fazla kullandıkları bulgulanmıştır. İş motivasyonunun duygusal emek stratejileri üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ancak büyük bir etkiye sahip olmadığı bulgulanmıştır.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS MOTIVATION RESOURCES ON THE EMOTIONAL LABOR

Today, the share of the service sector in the national economy is increasing. The presence of many organizations serving the same product increases competition. In addition to offering the same services for additional benefits, organizations also need to use their employees' social, cognitive and emotional capital in order to keep the organization on the market. The expression or regulation of employees' emotions in the sense of organization's expectation for a fee is conceptualized as emotional labor. Emotional labor occurs when employees who are in direct contact with the customer have their feelings regulated, stored, suppressed or displayed during service. Emotional labor has been the subject of many researches in terms of both the premises and the results. However, the dimension of motivation in emotional labor has recently begun to attract interest. Theoretical studies have been tried to clarify the motivations underlying the emotional labor with the display rules of the organization and the theory of self-determination. However, intrinsic motivation and extrinsic motivation researches are very limited when the emotional labor strategy of the employee is determined.

Bank employees constitute the population of the research. In order to determine the effect of job motivations on emotional labor demonstrations, 339 data were collected by survey method in the banks located in TRB 1 Region (Elazığ, Malatya, Tunceli and Bingöl). Reliability analysis, frequency distributions, factor analysis and regression analysis were performed with SPSS 22 program. According to the results of the analysis, it is found that the bank employees are more motivated by their intrinsic motivation than the extrinsic motivations and they use the emotional labor strategies more to show their natural emotions. Job motivation has been found to have a meaningful impact on emotional labor strategies, but not a major influence.

İŞ MOTİVASYONU KAYNAKLARININ DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	i
ONUR SÖZÜ.....	ii
BİLDİRİM.....	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU

1.1. Motivasyon Kavramı ve İş Motivasyonu	4
1.2. Motivasyon İle İlişkili Kavramlar	6
1.2.1. İhtiyaçlar	7
1.2.2. İçgüdüler ve Dürtüler	9
1.2.3. Değerler	10
1.2.4. Teşvik Ediciler.....	10
1.3. Motivasyon Teorilerinin Gelişim Tarihi	10
1.4. Motivasyon Teorileri.....	13
1.4.1. Kapsam Teorileri	13
1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	14
1.4.1.2. Herzberg'in Hijyen-Motivasyon Teorisi	16
1.4.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	16
1.4.1.4. Alderfer'in Erg Teorisi	17
1.4.2. Süreç Teorileri	18
1.4.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı	19
1.4.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	21
1.4.2.3. Porter ve Lawler'ın Modeli.....	22

1.4.2.4. Adam'sın Eşitlik Teorisi	23
14.2.5. Locke ve Latham'ın Amaç Yol Teorisi	24
1.5. İç Kaynaklı ve Dış Kaynaklı Motivasyon	26
1.5.1. Dış Kaynaklı Motivasyon	27
1.5.2. İç Kaynaklı Motivasyon	28
1.6. İç ve Dış Kaynaklı Motivasyona İlişkin Teoriler	30
1.6.1. Sosyal Biliş Teorisi	30
1.6.2. Kendi Kaderini Belirleme Teorisi	32
1.6.3. Bilişsel Değerlendirme Teorisi	34
1.6.4. Otonomi İhtiyacı	35
1.6.5. Kontrol Odağı	35

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

2.1. Duygu Kavramı	37
2.2. Duygu İle İlişkili Kavramlar	41
2.3. Duygusal Emek Kavramı	44
2.4. Duygusal Emek İle İlişkili Kavramlar	46
2.4.1. Gösterim Kuralları	47
2.4.2. Duygu Düzenleme	47
2.4.3. Duygusal Zekâ	49
2.5. Duygusal Emek Kavramının Gelişme Süreci	50
2.6. Duygusal Emegin Belirleyicileri	52
2.6.1. Bireysel Belirleyiciler	52
2.6.1.1. Cinsiyet	53
2.6.1.2. Yaş	54
2.6.1.3. Beş Önemli Kişilik Özelliği	55
2.6.2. İş Karakteristiklerine İlişkin Belirleyiciler	56
2.6.2.1. Gösterilen Duygusal Emegin Süresi	56
2.6.2.2. Gösterilen Duygusal Emegin Sıklığı	57
2.6.2.3. Yoğunluk	57
2.6.2.4. Gösterilmesi Gereken Duyguların Çeşitliliği	57
2.6.2.5. İşin Rutinliği	58

2.6.3. Örgütsel Belirleyiciler	58
2.6.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	58
2.7. Duygusal Emek Yaklaşımları	59
2.7.1. Hochschild Yaklaşımı	59
2.7.2. Ashforth Ve Humphrey Yaklaşımı.....	60
2.7.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı	62
2.7.4. Grandey Yaklaşımı	64
2.7.5. Diefendorff Ve Groseland'ın Kontrol Teorisi	66
2.8. Duygusal Emek Stratejileri	68
2.8.1. Yüzeysel Davranış.....	69
2.8.2. Derinlemesine Davranış	70
2.8.3. Doğal Duygular	70
2.9. Duygusal Emegin Sonuçları.....	71
2.9.1. Tükenmişlik.....	72
2.9.2. Bilişsel ve Duygusal Uyumsuzluk.....	73
2.9.3. Yabancılaşma	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU KAYNAKLARININ DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	75
3.2. Araştırmanın Önemi.....	756
3.3. İş Motivasyonu İle Duygusal Emek İlişkisi	76
3.4. Duygusal Emek Konusunda Yapılmış Çalışmalar	78
3.5. Motivasyon İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılmış Çalışmalar	86
3.6. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezleri	92
3.7. Araştırma Kütlesi ve Örneklem	95
3.8. Araştırmanın Zorlukları ve Kısıtları.....	97
3.9. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	98
3.10. Araştırma Bulguları.....	99
3.10.1. Güvenirlilik Analizi	99
3.10.2. Tanımlayıcı İstatistikler	100
3.10.3. Frekans ve Yüzdelere Tablosu.....	101

3.10.3.1. İş Motivasyonu Ölçeği	101
3.10.3.2. Duygusal Emek Ölçeği Frekans Tablosu	106
3.11. Faktör Analizi.....	110
3.11.1. İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi	110
3.11.2. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi.....	113
3.12. Regresyon Analizleri.....	114
3.12.1. İç Kaynaklı Motivasyonun Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	116
3.12.2. İç Kaynaklı Motivasyonun Derinlemesine Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	118
3.12.3. İç Kaynaklı Motivasyonun Doğal Duygular Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	120
3.12.4. Dış Kaynaklı Motivasyonun Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	123
3.12.5. Dış Kaynaklı Motivasyonun Derinlemesine Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	125
3.12.6. Dış Kaynaklı Motivasyonun Doğal Duygular Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	127
SONUÇ VE ÖNERİLER	129
Sonuçlara İlişkin Değerlendirme	
Daha Sonra Yapılacak Akademik Çalışmalara Öneriler	
Sektöre Yönelik Öneriler	
Yöneticilere Yönelik Öneriler	
KAYNAKÇA.....	139

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Motivasyon ile ilişkili kavram tanımları.....	7
Tablo 1.2. İhtiyaç teorileri.....	8
Tablo 1.3. Maslow, Alderfer ve Herzberg'in motivasyon teorileri.....	14
Tablo 1.4. Kendi kaderini belirleme sürecine göre motivasyon türleri.....	33
Tablo 2.1. Bilişsel Değerlendirmelerin Duygusal Karşılıkları.....	40
Tablo 2.2. Duyguya İlişkin Bazı Kavramlar	41
Tablo 2.3. Duygusal Emek Kavramının gelişimini gösteren tanımlamalar	51
Tablo 2.4. Duygu Düzenleme Stratejileri	64
Tablo 3.1. Kendi kaderini belirleme sürecine göre motivasyon türleri ile duygusal emek arasında varsayılan ilişkiler	91
Tablo 3.2. Örneklem Tablosu.....	97
Tablo 4.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 4.2. Örneklem İlişkin Demografik Değişkenler Tablosu	100
Tablo 4.3. Dış Kaynaklı Motivasyon Maddi Fayda Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı	102
Tablo 4.4. Dış Kaynaklı Motivasyon Tanınma ve Dış Kontrol Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı.....	103
Tablo 4.5. İç Kaynaklı Motivasyon Mücadele ve Gelişim Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı	104
Tablo 4.6. İç Kaynaklı Motivasyon Keyif Alma ve Özerklik Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı.....	105
Tablo 4.7. Duygusal Emek Gösterimleri Doğal Duygular Frekans Dağılımı.....	107
Tablo 4.8. Duygusal Emek Gösterimleri Derinlemesine Davranış Frekans Dağılımı	107
Tablo 4.9. Duygusal Emek Gösterimi Yüzeysel Davranış Frekans Dağılımı.....	108
Tablo 4.10. İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi.....	110
Tablo 4.11. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi	113
Tablo 4.12. Model 13 Özeti	116
Tablo 4.13. Model 13'e İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları	116
Tablo 4.14. Model 12 Özeti	118
Tablo 4.15. Model 12'ye İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları	119

Tablo 4.16. Model 10 Özeti	120
Tablo 4.17. Model 10'a İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları	121
Tablo 4.19. Model 12'ye İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları	124
Tablo 4.20. Model 11 Özeti	125
Tablo 4.21. Model 11'e İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları	125
Tablo 4.22. Model 13 Özeti	127
Tablo 4.23. Model 13'e İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları	127
Tablo 5.1. Kabul Edilen Hipotezlere İlişkin İstatistikî Bilgiler	130
Tablo 5.2. İş Motivasyonunu En Fazla ve En az Etkileyen Motivasyon Kaynakları ..	132



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Motivasyon modeli.....	4
Şekil 1.2. Davranış Şartlandırması	20
Şekil 1.3. Amaç-yol teorisi modeli	25
Şekil 2.1. Duygusal Aktiviteleri Oluşturan Faktörlerin Kombinasyonu	39
Şekil 2.2. Duygu Düzenleme Stratejileri	48
Şekil 2.3. Duygusal Emegın Dört Boyutu arasındaki İlişkiler	63
Şekil 2.4. Grandey'in Duygusal Emek Modeli.....	65
Şekil 2.5. Duygusal Emegın Kontrol Teorisi Modeli	67
Şekil 2.6. Duygusal emek gösterimlerinin çalışanın iş ve kişisel amaçları hiyerarşisi ile nasıl uyumlaştırıldığı.....	68
Şekil 3.1. Motivasyon kategorileri ile Duygu Düzenleme Stratejileri Arasındaki İlişkiler	89
Şekil 3.2. İç ve Dış Kaynaklı Motivasyon ile Duygusal Emek Stratejileri Arasındaki İlişkiye İlişkin Araştırma Modeli.	92

GİRİŞ

1900’lü yıllarda başlayan ve 1930’lara kadar devam eden Klasik Yönetim anlayışının temel varsayımları insanların rasyonel olduğuna ve mekanik süreçler ile verimliliğin artırılabilceğine dayanmaktaydı. Ancak sanayi devrimi ve 1930’larda yaşanan büyük buhran ile birlikte klasik yönetim anlayışının; fenomenleri açıklamak, etkinlik ve verimliliği artırmak için yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde yapılan Hawthorne araştırmaları ile insanın makine gibi yalnızca söyleneni yapan bir robot değil, kendi başına bir birey ve grup içinde sosyal bir varlık olduğu idrak edilmiştir. Günümüze gelindiğinde ise sosyal bir varlık olarak insanın bilişsel ve duygusal dünyası da bir sermaye niteliği kazanmıştır. İşletmeler, yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmek için çalışanlarının sosyal, bilişsel ve duygusal kaynaklarını da üretime katmalarını beklemekte ve teşvik etmektedir. Örgütlerin, çalışanlardan duygularını örgütün beklentisi yönünde göstermelerini beklemelerinin, çalışanlar açısından bilişsel, fiziksel ve duygusal bazı maliyetleri bulunmaktadır. Bu maliyetlerin çalışanlarda tükenmişlik, bilişsel ve duygusal uyumsuzluk, stres, yabancılaşma gibi sonuçları bulunmaktadır. Çalışan olarak işi yapan kişi kendi iç dünyasında çelişiyor, kendisine ve çevresine yabancılaşıyor, stres ve bunun beraberinde gelen çeşitli fiziksel rahatsızlıklarla mücadele ediyorken, örgütün verimliliği ve etkinliğine katkı sağlaması pek mümkün görünmemektedir. Bu da günümüz iş hayatının ciddi problemlerinden birisidir.

İnsanın varlık olarak diğer canlılardan ayıran en büyük özelliği düşünebilmesi ve çevresinde meydana gelen olayları kendi istek, arzu ve beklentileri doğrultusunda yorumlayabilme ve bu yorumlara göre bir tepki geliştirebilme yetisidir. Duygular bu anlamda insanın iç dünyası ile dış gerçeklik arasındaki karşılaştırma sonucu ortaya çıkan ve onu bir davranışa sevk eden bir olgudur. Motivasyon ise bir amaç doğrultusunda davranışa enerji ve yön veren ve davranışın tekrarlanması yönünde istikrarlı tutum oluşturan bir olgudur. Daha açık bir ifade ile motivasyon davranışların nedenidir. İnsanların motive olabilmesi için davranışlarının altında yatan bir amaç, ilgi ve inanç yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Motivasyon ile duygular arasındaki yakın ilişki de bu noktada ortaya çıkmaktadır; çünkü motivasyon bir davranışın “neden”idir. Bu “neden” bilişsel olarak amaç, ilgi ve inanç gibi bir dizi neden sonuç ilişkisi ile birbirine bağlı bir yol boyunca enerjinin akmasıdır. Duygular ise bu akış sırasında içsel gerçeklik

ile yani bu zihinsel örgünün düzeni ile dışsal gerçeklik arasında bir karşılaştırma yaparak davranışın ya da davranışın sonuçlarının amaç, istek ya da inançlar ile uyumlu olup olmadığının bilgisini vermektedir. Örneğin; aynı olay karşısında insanlar farklı duygular yaşayabilirler. Bu farklılık, onların bilişsel dünyalarının ve motivasyonlarının bir yansımasıdır. Bu bağlamda duygular ile motivasyon arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Duygular bir davranışın ortaya çıkması boyutuyla motive edicidir. Motivasyon ise bir davranışın neden sonuç ilişkisi içinde ortaya çıkmasına neden olan bilişsel bir harita niteliğindedir. Bu bilişsel harita önceliklerin belirlenmesi ve davranışın gerekçelendirilmesi açısından duyguları etkilemektedir.

Duygusal emekte bir ücret karşılığında çalışanların örgütün kendilerinden beklediği davranışları sergilemek için duygularını ya da duygu ifadelerini yönetmeleri söz konusudur. Çalışanların duygularını yönetmeleri, onların kendilerinden göstermeleri gereken duyguları yapmacık bir ifade ile göstermeleri ya da göstermeleri gereken duyguları hissetmek için düşüncelerini değiştirme yönünde bir çaba harcamaları anlamına gelir. Bu konu duyguların insan bilişinin ayrılmaz bir parçası ve sonucu olması açısından oldukça önemlidir. Çünkü hissedilen duygunun gösterilen duygudan farklı olması, insanın düşündüğü gibi davranmadığı ya da davrandığı gibi düşünmediği anlamına gelmektedir. Daha açık bir ifade ile kişinin kendisine ve çevresine yabancılaşmasıdır. Kapitalizmin gereği olarak insan toplumsal iş bölümü içinde yalnızca ürettikleri bağlamında diğer insanlarla ilişki kurabilen bir varlığa dönüşmekte, bu dönüşüm ise onu ruhsal olarak kısır bir döngüye hapsedmektedir.

Duyguların ticarileştirilmesine ve duygusal emek konusuna ilk olarak Hochschild (1983) “Yönetilen Kalp” isimli kitabında bir hava yolu şirketinde çalışan hostesler üzerine yaptığı araştırma ile ilgi çekmiştir. O günden bu yana duygusal emek konusu gerek öncülleri gerek sonuçları açısından pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ancak duygusal emeğin motivasyon boyutu son dönemlerde ilgi çekmeye ve araştırılmaya başlanmıştır. Bu anlamda, çalışanların duygusal emek stratejilerini belirlerken onları neyin motive ettiğini anlamak, hem duygusal emeğin sonuçlarını hafifletmek hem de çalışanın motivasyon kaynağına göre ödül/ceza mekanizması oluşturmak açısından önem arz etmektedir.

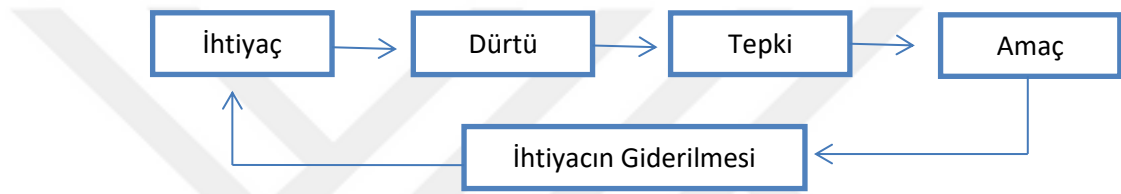
Birinci bölümde motivasyon ve ilişkili kavramlar, motivasyon teorileri, iç ve dış kaynaklı motivasyon ve onlarla ilişkili teoriler açıklanmıştır. İkinci bölümde duygusal emek konusu irdelenmiş, duygu ve ilişkili kavramlar açıklanarak duygusal emek kavramı açıklanmıştır. Duygusal emek literatürünün tarihçesi, duygusal emek stratejileri ve duygusal emeğin sonuçları da irdelenmiştir. Metodoloji bölümünde, iş motivasyonu ile duygusal emek arasındaki ilişkiye yönelik açıklamalar, literatür taraması ve analiz bölümünde kullanılan yöntemlere ilişkin teorik açıklamalar bulunmaktadır. Son olarak uygulama bölümünde, SPSS 22 programı ile verilerin güvenirlilik analizi, frekans dağılımları, faktör analizleri, demografik değişkenlere ilişkin analiz ve adım adım çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç bölümünde araştırma bulguları yorumlanmış ve hem gelecek araştırmalara ışık tutması hem de araştırmanın kullanıcıları için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU

1.1. Motivasyon Kavramı ve İş Motivasyonu

Psikolojide motivasyon; davranışlarımızı başlatan, sürdüren, yönlendiren ve son veren dinamikler olarak tanımlanmaktadır. Pek çok davranış bir ihtiyaç ya da içsel bir eksiklik ile başlar. İhtiyaçlar bir dürtü (enerji yüklenmiş motivasyon durumu) geliştirir. Dürtü, bizi bir amaca yönlendiren bir tepki (bir davranış ya da davranış dizisi) tasarlar. İhtiyacı gideren amaca ulaşma ile bu döngü son bulur. En basit şekli ile bu döngüyü şöyle şematize edebiliriz (Coon ve Mitterer, 2013: 332):



Şekil 1.1. Motivasyon modeli

Kaynak: Coon, D., & Mitterer, J. O. (2013). *Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior*. Wadsworth Cengage Learning: Callifornia. pp.332.

Pritchard ve Ashwood (2008), motivasyonun enerji boyutunu vurgulayarak şöyle tanımlamışlardır: “Motivasyon ihtiyaçların tatminini maksimize etmek için kullanılan enerji toplama sürecidir.” İnsanlar bir amaca yönelerek, çaba göstererek ve sebat ederek farklı eylemlerle zaman ve enerji toplarlar. Enerji, bir kişinin sahip olduğu farklı görev ve eylemler için kullanıma hazır fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklardır (Pritchard ve Ashwood, 2008: 6-7).

Motivasyon teorilerindeki enerji temel olarak ihtiyaç üzerine kuruludur. Bu nedenle motivasyon teorileri organizmanın doğuştan gelen ve çevre ile etkileşiminde giderilmesi gereken ihtiyaçlarını dikkate almak zorundadır. Yön boyutu ise davranışı ortaya çıkaran ihtiyacın giderilmesi için içsel ve dışsal uyarıcılara anlam yükleyen organizmanın yapısı ve sürecini ifade etmektedir. Daha basit bir ifade ile motivasyon,

organizmanın ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların giderilmesi için ortaya konan davranışın yapısı ve sürecini ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 1985: 3).

İş motivasyonunun genel olarak motivasyondan ayrılması gerekmektedir. İş motivasyonunu, genel olarak bireyi işi ile ilgili karakterize eden deneyimler içinde davranışın yönü, yoğunluğu ve devamlılığını belirleyen psikolojik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir tanım, temel olarak biliş, duygulanım ve davranış birleştiren küçük bir alandaki işlemleri tanımlamaktadır. İş motivasyonu, birey ya da çevrenin bir varlığı değil bu ikisini birbirine bağlayan psikolojik mekanizma ve süreçlerdir. İş motivasyonu daha özel bir tanımla bireyin bir dizi alternatif eylem süresince bireysel kaynakları toplamak için niyetlerini belirleyen bir süreçler serisidir. Bu tanım, motivasyonun kaynakları dağıtım yönüne ve bireyin davranışları üzerindeki kontrol çabasına vurgu yapmaktadır. Duygusal tepkiler, önemli ölçüde biyolojik ve gelişimsel faaliyetlerden etkilenebilmesine rağmen duygu kontrolü o duyguları oluşturduğu varsayılan içsel ve dışsal aktiviteler için enerji ve çaba harcanmasını gerektirmektedir. Motivasyon kaynakların dağıtımını olarak ele alındığında davranış değişikliği ancak bu toplanan kaynakların değişiminin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Motivasyon doğrudan gözlemlenebilen bir şey değildir. Bir dizi bilişsel, duygulanımsal ve davranış süreçleri arasındaki bağlantılı ve karşılıklı karmaşık bir ilişkiler setini ifade etmektedir ve bu nedenle bireyin ve durumun öncülleri ve sonuçlarının analiz edilmesinden çıkarılmalıdır. Yine de iş motivasyonu çalışmalarını iki önemli özellik birbirinden ayırmaktadır: Birincisi; iş motivasyonu bireyin biliş, tutumları, duyguları ve davranışları üzerinde organize edilmiş işin belirleyicileri ve sonuçları ile ilgilidir. Erken dönem iş motivasyonu teorileri bu girdi çıktıların iş yerinde ortaya çıktığına vurgu yapmıştır; ancak motivasyonun modern formülasyonu, daha geniş bir kapsamda iş dışı girdileri de hesaba katmaktadır. Yine de tüm bu formülasyonlarda aile ve sosyal ilişkiler motivasyonun temelinde değil, bir figürü olarak ele alınmaktadır. Ayırıcı ikinci özellik ise öncelikli olarak çıktıların örgütsel kullanımı ile ilgili olarak iş motivasyonunun hangi yönünün çalışılacağına ve uygun analiz birimini içeren kararlara bağlı olmasıdır. Örneğin 1900'lü yılların başlarında Amerika'da ağır endüstrileşme döneminde örgütsel bağlılık ve çalışan adaptasyonu gibi konular yerine nicelik ve etkinlik gibi konular ön plana çıkmaktaydı. Yeni teknolojilerin gelişmesi ile birlikte pozitif örgüt çıktıları için takımların kullanılması gereği, motivasyon konusunun yönünü iletişim,

koordinasyon ve iş birliği gibi konulara çevirmiştir (Kanfer, Chen ve Pritchard, 2008: 3-5).

Motivasyonun anlaşılabilmesi, iyileştirilmesi ve artırılabilmesi için insanı motive eden şeylere ilişkin temel varsayımların belirlenmesi gerekmektedir. Bu varsayımları Pritchard ve Ashwood şöyle özetlemektedir: (Pritchard ve Ashwood, 2008: 6):

- İyi bir iş yapmak insanların temel ihtiyacıdır.
- İnsanlar, işte kontrol ister
- İnsanlar, işte kontrol edemeyecekleri şeylerden sorumlu tutulmak istemezler.
- İnsanlar, işte geri bildirim isterler ancak değerlendirilmekten hoşlanmazlar.
- İnsanlar, değer görmek isterler.
- İnsanlar, zamanlarını boşa harcamak istemezler.

1.2. Motivasyon İle İlişkili Kavramlar

İnsan doğasını ve motivasyonu daha iyi anlayabilmek için ihtiyaç, dürtü, tepki, amaç gibi bazı kavramların tanımlanması gerekmektedir. Bu kavramlar eşliğinde insan davranışına yön ve enerji veren boyutlar daha iyi anlaşılacaktır.

Tablo 1.1. Motivasyon ile ilişkili kavram tanımları

Motivasyon	Davranışı başlatan, sürdüren, yönlendiren ve son veren içsel süreçler
İhtiyaç	Davranışa enerji veren bir içsel eksiklik
Dürtü	İçsel ihtiyaç ya da anlam yüklenmiş bir amacın psikolojik ifadesi
Tepki	Herhangi bir hareket ya da tanımlanabilir bir davranış
Amaç	Motive olmuş davranışın hedefi ya da gayesi
Teşvik değeri	Amacın ihtiyacı giderme özelliğinin üzerinde ve ötesinde amaca yüklenen değer
Biyolojik Motivasyonlar	Biyolojik ihtiyaçlar temelinde doğuştan gelen motivasyonlar
Uyarıcı Motivasyonlar	Bilgi ve doğuştan gelen ihtiyaçları uyaran motivasyonlar
Öğrenilmiş Motivasyonlar	Öğrenilen ihtiyaç, dürtü ve amaçlara dayanan motivasyonlar
Homeostasis	Vücut dengesinin kararlı durumu
Sosyal Motivasyonlar	Başarı, hedefe ulaşma, rekabet, para, sahip olma, statü, sevgi, onaylanma, üstünlük, güç, bir gruba ait olma gibi amaçlar
Başarma İhtiyacı	İçsel mükemmellik standardını yakalama arzusu
Güç ihtiyacı	Diğerleri üzerinde sosyal etki ve kontrol gücüne sahip olma arzusu

Kaynak: Kaynak: Coon, D., & Mitterer, J. O. (2013). *Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior*. Wadsworth Cengage Learning: Callifornia. pp.333-346.

Motivasyona ilişkin temel kavramlar yukarıdaki tabloda verilmiştir. Ancak motivasyon teorilerini daha iyi anlayabilmek için bunlardan bazılarının daha detaylı açıklanması gerekmektedir.

1.2.1. İhtiyaçlar

İnsan ihtiyaçlarına ilişkin oldukça geniş sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan bazıları temel ihtiyaçları sıralarken bazıları da çok sayıda ihtiyacı listelemiştir. Örneğin bir kişinin güvenlik ihtiyacı, diğer ihtiyaçlarının önündeyken bir

diğeri için sosyal ilişkiler daha önemlidir. Motivasyon açısından bu sınıflandırmalardaki farklılıkları gösteren en önemli nokta, hangi ihtiyaçlara sahip olduğu değil bu ihtiyaçlardan hangilerinin daha güçlü olduğudur (Pritchard ve Ashwood, 2008: 14).

İhtiyaç temelli teoriler, bir kişinin belirli bir durumda belirli sonuçları elde etmek için belirli bir davranışı neden gösterdiğini değil neden hareket etmesi gerektiğini açıklamaktadır. Ancak bireysel farklılıkların nedenini yeterince açıklayamamaktadır (Latham ve Pinder, 2005: 488). İhtiyaç temelli teoriler ve bu teorilerde baskın olarak üzerinde durulan ihtiyaçları gösteren tablo aşağıda verilmiştir:

Tablo 1.2. İhtiyaç teorileri

Adelfer : Varoluş: Fiziksel ve güvenlik ihtiyacını içeren insanın temel hayatta kalma ihtiyacı. İlişkili olma: Diğerleri ile pozitif ilişkilere sahip olma. Gelişme: Kendini geliştirme olanağının bulunması.
Maslow: Fiziksel: Yeterli miktarda yiyecek, içecek, hava ve cinsellik ihtiyaçlarının karşılanması. Güvenlik: Ev, kıyafet gibi ihtiyaçlara ve bunlar için endişe etmeyecek düzeyde özgürlüğe sahip olma. Ait olma: Arkadaşlara ve uyum sağlayabilecek sosyal networke sahip olma. Saygınlık: Diğerleri tarafından iyi olduğunun düşünülmesi ve kendisi hakkında pozitif hissetme ihtiyacı. Kendini gerçekleştirme: Sahip olduğu tüm potansiyeli ortaya çıkarma.
Dawis ve Loftquist: Başarma: Kişisel olarak zor görevlerin üstesinden gelebilme. Otonomi: Bağımsız olarak hareket edebilme ve yaratıcılığını ifade edebilme. Statü: Tanınma, prestij ve otorite olma. İlişki kurma: Güçlü ilişkiler kurabilme ve diğerlerinin hizmetinde olma. Güvenlik: İstikrarlı ve güvende olma. Rahatlık: Güvende, rahat ve düşük stress ortamında bulunma ihtiyacı.
Murray: Başarma: Zor görevleri başarabilme. Bağlanma: Arkadaş olma ve sosyal bağlantı kurma ihtiyacı. Saldırganlık: Tartışma ve çatışma durumlarında bulunma. Otonomi: Eylemlerinde özgür olma ve kısıtlardan kurtulma ihtiyacı. Gösteri: İlginin odağı olma, dinleyicilere sahip olma ihtiyacı. Dürtüleriyle hareket etme: Fazla düşünmeden hızlı hareket etme ve duygu ve fikirlerini kolayca dışa vurma ihtiyacı. Besleme: Mümkün olduğunda diğerlerine yardım etme, sempatik ve rahatlatıcı olma. Düzen: Kendi çevresini, diğerlerini ve fiziki çevresini koruma, düzenleme ve organize etme. Güç: İnsanlar ve kendi çevresi üzerinde kontrol sahibi olma. Anlama: Entelektüel merakını giderme ve bilgi sahibi olma.

Kaynak: Pritchard, R. D., & Ashwood, E. L. (2008). *Managing Motivation: A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation*. New York: Routledge Taylor & Francis. pp.15.

Motivasyon, insanların ihtiyaçlarını tatmin edebileceğini düşündüğü bir şeydir; ancak bireyin o ihtiyaı tatmin edeceğini düşündüğü şey ile gerçekte ihtiyaç duyduğu şey örtüşmeyebilir. İnsanlar ihtiyaçlarını tatmin etmeyen ödülleri motive olmazlar (Pritchard ve Ashwood, 2008: 17-18).

İhtiyaçları karşılama fırsatları, personel devir oranını düşük seviyede tutmak için birincil faktördür. İhtiyaçları karşılanan ve gelecekte de ihtiyaçlarının karşılanacağına inanan çalışanlar, örgütte kalma isteği göstereceklerdir. Çalışanın geçmişteki ve o andaki ihtiyaçlarının karşılanma derecesi, kişisel tatmini ölçmenin de bir yoludur. İş tatmini ihtiyacın gücünün tanımlanması ile ölçülmektedir. Çalışan ihtiyacının gücü, çalışanın ihtiyacının karşılanma miktarı ile karşılaştırılmaktadır. Çalışan ihtiyacının türü, onun bireysel davranışlarını pek çok yolla şekillendirecektir. Çalışanın bireysel girişim derecesi, risk alma isteğinin derecesi ve örgüt merdivenlerinden tırmanma isteği bu tatmin olmamış ihtiyaçların gücü ve türünün özel sonuçlarıdır (Harris ve Hartman, 2002: 201).

1.2.2. İçgüdüler ve Dürtüler

İçgüdüler, biyolojik olarak inşa edilmiş ve göreceli olarak sabitlenmiş davranış kalıplarına neden olan güdülerdir. Güdüler bazı davranışları açıklamak için kullanılabilir ancak yeterli değildir. Bu nedenle içgüdülerin yerine dürtü teorisi ile davranışlar açıklanmaya çalışılmıştır. Dürtü teorisinde organizma, Homeostasis (denge) durumuna erişebilmek için eksikliğini duyduğu ihtiyaı giderme yönünde hareket etmektedir (Krull, 2014: 222).

İç güdü ya da dürtünün açıkça kalıtım ile açıklanan motive edilmiş davranış ve amaç objesi ya da amaç etkisini de içeren bir motivasyon ünitesi olarak kabul edilmesine karşı ileri sürülen bazı gerekçeler bulunmaktadır: Birincisi; bu kavramlar motivasyonun homeostatik bir denge olduğunu ima eder ve herhangi bir gerilimin giderilmesinin tüm davranışların nihai amacı olduğunu vurgular. İkincisi; bu görüş insan motivasyonun hayatı boyunca değişmediği algısını uyandırır. Üçüncüsü; davranışı içgüdü kavramı içinde yalnızca ilgili olduğu dürtü ile açıklamaktadır. Oysaki bir davranış formu farklı bir motivasyonun göstergesi olabilir ve ihtiyaç, farklı davranış kanalları ile giderilebilir. Son olarak, dürtü enerjiye yani davranışın “hareket” boyutuna vurgu yapmaktadır. Ancak

amaç objesinin seçimi ve uygun davranışın sergilenmesi süreci insan motivasyonunda daha hassas bir konudur (Leonitev, 2012: 12).

1.2.3. Değerler

Değerlerin kökü, ihtiyaçlara dayanmaktadır ve amaçlar için prensipsel bir temel sağlamaktadır. Değerler, ihtiyaçlar gibi davranışı uyarma, yönlendirme ve devam ettirme kapasitesine sahiptir. Oysaki ihtiyaçlar doğuştan gelmekte, değerler ise biliş ve deneyim yoluyla kazanılmaktadır. Değerler davranışa ihtiyaçlardan bir adım daha yakındır. Değerler davranışı etkiler, çünkü davranış alternatifleri arasında bir seçim yapabilmek için yargılarda kullanılan norm standartlarını değerler oluşturmaktadır. Buna rağmen değerler, bilinçaltında olabilir ve ihtiyaçlardan daha kolay bir şekilde dile getirilebilirler. Pek çok iş motivasyon teorisi, değerleri tartışmışlardır. Bu teoriler davranışlarda adalet algısı ya da genel olarak değerlerin etkisi (beklenti teorisi) gibi bir veya birkaç değerın etkisi üzerine odaklanmıştır. Amaçlar, değerlerle benzeşmektedir; ancak amaçlar değerlere göre daha spesifikdir. Değerlerin ihtiyaçlarla olduğu gibi amaçlar da değerlerle aynı araç-amaç ilişkisine sahiptir. Amaçlar, değerlerin davranışı ortaya çıkaran mekanizmasıdır. Değerler, beklenti-değer çerçevesinde iş ilişkili davranışların anlaşılması ve tahmin edilmesi için incelenmiştir (Latham ve Pinder, 2005: 491).

1.2.4. Teşvik Ediciler

Motivasyon, belirli bir davranışa bizi yönlendiren içsel güçlerden daha fazlasını içerir. Dürtü teorisinde insanların homeostasis durumuna varabilmek için motive oldukları ileri sürülmektedir. Ancak insanları belirli davranışları göstermeye iten dış kaynaklı güçler de söz konusudur. Teşvik ediciler biyolojik olarak bir ihtiyacı karşılamasa bile insanları belirli davranışları göstermek için etkileyen dışsal uyarıcılardır. Bu anlamda motivasyon, bu çekici uyarıcılara verilen bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Kalat, 2008: 401).

1.3. Motivasyon Teorilerinin Gelişim Tarihi

Psikolojinin temel metinlerinden biri olan Psikolojinin İlkeleri ile James (1890) içgüdü kavramı ile psikolojiye biyolojik bir perspektif kazandırmıştır. İçgüdüler, beynin yapısı ile bütünleşik genlerin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır ve motivasyonun

temelini bu güdüler oluşturmaktadır. Bu nedenle genler, motivasyonda nedensel bir role sahiptir. İlk dönem araştırmacılar güdüleri “amaçsal çabalar” ya da “ihtiyaçlar” ve “dürtüler” olarak tanımlamaktaydı. Davranışçılar ise davranışın içgüdüsel olsa bile evre tarafından şekillendirildiği ve yönlendirildiğini ifade etmişlerdir. Davranışsal teoriye göre motivasyon, çevresel sonuçlar tarafından şekillenen ve organizmaya ait temel gerekliliklerin yerine getirilmesi için otomatik ve refleksif bir süreçtir (Bernard ve diğ., 2005: 131-132).

Motivasyon, en geniş tanımıyla bir canlıyı harekete geçiren süreç ve mekanizma sistemini ifade eder. İnsan davranışına enerji ve yön veren glere ilişkin sorulara dürtülerle cevap veren W. McDougall ve Freud’un motivasyon teorileri, 1900’lerden 1930’lara kadar geçerliliğini korumuştur. McDougall tarafından tanımlanan içgüdü kavramı, aynı zamanda insan davranışının doğuştan gelen glerle devam ettirildiği ve yn verildiğine işaret etmektedir. Burada içgüdü kavramı aslında bilişi, duygulanımı ve çaba gerektiren bileşenleri içeren karmaşık bir yapıya sahiptir. Bunlardan yalnızca duygulanım doğuştan gelmekte diğer iki bileşen ise yaşam boyu tecrübeler ile şekillenmektedir (Leonitev,2012: 11).

Tarihsel olarak ilk motivasyon paradigması, davranışı Lewin’e göre “Aristocu düşünme biçimi” ya da H. Heckhausen’e göre “ilk bakıştan açıklama” olarak içsel nedenlerle bireyin içinde gömülü olarak açıklamaktadır. 1930’lu yıllara kadar bir yanda davranışçılar diğer yanda Lewin’in dışsal nedenlerle ve daha sonra Heckhausen’in içsel ve dışsal nedenler arasındaki etkileşim ile motivasyonu açıklamaya çalışmasına kadar ilk paradigma varlığını korumuştur. Yine de bu motivasyon psikolojisindeki ilk paradigmatik kırılma değildir. İlk olarak Freud’un nedensel modeline karşılık olarak Alfred Adler tarafından ileri sürülen teolojik yaklaşım, ikinci olarak C.G. Jung tarafından insan davranışının kaynaklarının bireysel düşünceden kollektif mantaliteye kayması, üçüncü olarak H. Murray tarafından ileri sürülen yalnızca etkileşimden ziyade birey-dünya ilişkisi ya da bağlantısı açısından motivasyonel birimlerin kavramsallaştırılması, dördüncü olarak L. Vygotsky tarafından motivasyon süreçleri üzerinde kesin kontrol sağlanabileceği düşüncesi ile bazı paradigmatik kırılmalar yaşanmıştır. Tüm bu görüşler 1930’lu yıllar boyunca geliştirilmiş ve marjinal olarak kalmıştır (Leonitev, 2012: 2).

Motivasyon teorileri temelde insan doğasına ve onun davranışlarına enerji veren faktörlerle ilgili bir dizi varsayım üzerine kurulmuştur. Bu varsayımlar ve bunları takip eden teoriler, insan doğasını mekanikten organığe kadar tanımlayıcı bir süreç olarak görülebilir. Burada mekanistik teoriler, insan doğasının pasif olduğunu ve çevresel uyarıcılar ve fizyolojik ihtiyaçları doğrultusunda hareket ettiğini ileri sürer. Organik teoriler ise bunun aksine insan doğasını aktif olarak görür ve davranışı gerçekleştirirken iradeli ve başlatıcı olduğunu ileri sürer. İnsan doğasını organik gören teoriler organizmanın yalnızca reaktif değil aynı zamanda içsel ihtiyaçları ve fizyolojik dürtüleri olduğunu ve bu içsel ihtiyaçların davranışa enerji verdiğini vurgular. Organik teoriler uyarıcıları yalnızca davranışın nedeni olarak görmez, insanın ihtiyacını giderebilmesi için kullanabileceği bir sağlayıcı ya da fırsat olarak değerlendirir. Bu nedenle bu teoriler insan deneyimlerinin yapısına öncelik verir ve daha çok uyarıcıların psikolojik anlamları ile ilgilenir (Deci ve Ryan, 1985: 4).

1920-1950’lerde ortaya çıkan kişilik teorileri insan motivasyonuna ilişkin bazı varsayımlar temelinde ortaya çıkmıştır. Savaş sonrası dönemde insan doğasına ilişkin teorik spekülasyonlar akademik camiada ilgi odağı pozisyonunu giderek kaybetmiştir. Bunun yerine psikologlar arasında deneysel olarak motivasyonun durumsal mekanizmaları ön plana çıkmıştır. Davranış ve motivasyonun durumsal faktörlerine ilişkin çalışmaların gelişmesiyle ve 1960’larda ortaya çıkan “bilişsel devrim” ihtiyacın davranışa dönüşümü modelindeki değişenlere yeni araçlar eklemiştir. Murray (1938) dürtü ya da içgüdü yerine “ihtiyaç” kelimesini kullanmayı tercih etmiştir. İhtiyacın gözlemlenemeyen ve farazi bir yapısı olduğuna vurgu yapmıştır. Her ihtiyaç, onu diğer ihtiyaçlardan ayıran yönelimli ya da niteliksel ve enerjik ya da niceliksel bir görünüşe sahiptir. İhtiyaçların tanımı, sınıflandırılması ve ölçülmesi, bu kavramın da kullanılmasını oldukça zorlaştırmaktadır (Leonitev, 2012: 10-12).

1950’ler ve 1960’larda Kuzey Amerikalı psikologların araştırmaları saygıdeğer araştırmalar olarak görülüyordu. Motivasyon alanı davranışçılar tarafından domine edilmiş ve “motivasyonun” kişinin dışında var olan güçlendirici ve cezalandırıcılar olduğu tartışılıyordu. Dürtü teorisinde olduğu gibi içsel mekanizmaların varlığı kabul edildiğinde bunun öncelikli nedeninin fizyolojik olduğu ileri sürülmüştü (Locke ve Latham, 2002: 705).

Erken dönem motivasyon teorilerinin ve onların bilinçli olmayan, içsel dürtü vurgularının aksine çağdaş motivasyon teorileri, bireylerin kendi potansiyel performansları için belirledikleri beklentiler ve farklı görev ya da amaçlar için belirledikleri değerler gibi bilincin ve açık tutumların rolünü vurgulamaktadır. Bu bakış açısı taraftarları, bir bireyin çaba gerektiren faaliyetlerde bulunmaya ve bunu sürdürmeye istekli olduklarını, bir hedefe ulaşmalarını ve bu hedeflere ulaşmada belirli etkinliklerin uygunluğu veya yararlılığı konusunda inançlarını ifade etmelerinin önemini veya alacakları zevkin bir fonksiyonu olduğunu tartışmaktadır (Charness, Tuffiash ve Jastrzembski, 2004: 311).

1.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri, çalışanların ruhsal durumları ve işin karakteri ve teşvik ediciler gibi dışsal etkileri açıklamaktadırlar. Bu teoriler, bireylerin sergiledikledikleri davranışın nedenleri ile bu davranışa neden olan süreçlere odaklanmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 141).

Motivasyon teorilerini, kapsam ve süreç teorileri olarak ikiye ayırabiliriz. Kapsam teorilerinin altında insan doğasına ilişkin temel bazı değerler yatmaktadır. Bu açıdan kapsam teorileri; insanın gerçekte iyi, doğru, yaratıcı ve yaşamda bir amacı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Süreç teorileri ise konuya daha çok doğa bilimleriyle yaklaşarak insan davranışının belirlenebilir ve ölçülebilir varsayımı üzerinde yükselmiştir (Onaran, 1981: 3).

1.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilerin arkasındaki varsayım; yöneticilerin personeli belirli şekilde davranmaya sevk eden faktörleri anlayabilmesi sonucunda bu faktörleri kullanarak çalışanı daha iyi yönetebileceğidir (Koçel, 2014: 732).

Tablo 1.3. Maslow, Alderfer ve Herzberg’in motivasyon teorileri

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer’in ERG Teorisi	Herzberg’in Çift Faktör Teorisi
Fiziksel İhtiyaçlar	Varoluş İhtiyacı	Hijyen Faktörler
Güvenlik İhtiyacı		
Sevme-Sevilme İhtiyacı	İlişkili Olma İhtiyacı	Motive Ediciler
Saygınlık İhtiyacı		
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı	

Kaynak: Mullins, L. J. (2005). Management and Organizational Behaviour. England : Prentice Hall pp.484.

1.4.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon kuramları arasında en çok bilineni, Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”dır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre bireyin yaptığı her davranış, belirli bir ihtiyaç gidermeye yöneliktir ve ihtiyaçları gidermenin bir sırası vardır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 142). Bir kez bir ihtiyaç ortaya çıkınca bu ihtiyaç, organizmayı domine eder ve ihtiyaç giderilince yeni bir ihtiyaç ortaya çıkar ve bu süreç böyle devam eder. Bu nedenle Maslow, göreceli baskınlığına göre ihtiyaçların bir hiyerarşi içinde olduğunu ifade etmektedir (Maslow, 1954: 38).

Maslow’un temel varsayımı insanın isteyen bir varlık olduğudur. Bir başka deyişle insanlar, her zaman hali hazırda sahip oldukları şeylere bağlı olarak daha fazlasını istemektedirler. Bu nedenle Maslow, insanların ihtiyaçlarının bir önem hiyerarşisi içinde olduğunu ileri sürmüştür (Mullin, 2005: 480). Maslow’un ihtiyaçlar teorisi, beş farklı türde ihtiyaç olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; fiziksel, güvenlik, sevilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirmedir. Maslow’a göre bu ihtiyaçlar, genetik temellidir ve tüm insanların karakteristiğini temsil etmektedir. Dahası, Maslow, bu beş ihtiyacın bir hiyerarşi içinde olduğunu ve motivasyonun bu ihtiyaçların gücünden etkilendiğini ileri sürmüştür. Bir başka deyişle, hiyerarşi içinde daha yüksek kademedeki bir ihtiyacın motivasyonu etkileyebilmesi için daha alt kademedeki ihtiyaçların karşılanmış olması gerekmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 85).

Maslow'un teorisi motivasyonun nasıl çalıştığını açıklayan bir teori olmaktan çok farklı zamanlarda farklı motivasyonların nasıl uygulanabileceğini açıklayan bir teori olması yönüyle diğer motivasyon teorilerinden ayrılmaktadır. Maslow'un ileri sürdüğü ihtiyaçlar şunlardır:

- **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Bu ihtiyaçlar fiziksel olarak insan vücudunun normal fonksiyon göstermesi için gerekli denge (Homeostasis) durumuna göre açlık, susuzluk, cinsellik, oksijen ihtiyacı, ya da sıcaklık düzenlenmesi gibi fiziksel ihtiyaçları içerir.
- **Güvenlik ihtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar, acı ya da tehdit gibi fiziksel saldırılardan korunma ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir. Bu ihtiyaçlar aynı zamanda tahmin edilebilirlik ve düzen ihtiyacını da beraberinde getirmektedir.
- **Sevgi ihtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar olarak değerlendirilmektedir. Ait olma, arkadaşlık, sosyal aktivitelerde bulunma, sevgiyi hem alma hem verme ihtiyaçlarıdır.
- **Saygı görme ihtiyacı:** Bu ihtiyaçlar, egonun ihtiyaçlarını ifade eder. Egonun bu ihtiyacı hem kişinin kendisine hem de diğer insanların kendisine saygı göstermesi ile giderilir. Kendine saygı gösterme ihtiyacı kişinin kendine güvenme, güçlü olma, bağımsızlık, özgürlük ve başarı gibi ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Diğer insanlardan saygı görme ihtiyacı ise ün, prestij, statü, tanınma, ilgi ve kendisinden memnun olunmasını kapsamaktadır.
- **Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar, kişinin kendi potansiyelinin tam olarak farkına varması ve kendini geliştirmesini ifade etmektedir. Kendini gerçekleştirme insanın ne olabileceği, ne olması gerektiği ya da ne olmaya yeterli kapasitesi varsa o olması anlamına gelmektedir. Kendini gerçekleştirmenin her zaman yaratıcı bir dürtü ile ortaya çıkması gerekmez, insandan insan değişen farklı türleri olabilir (Krull, 2014: 223).

1.4.1.2. Herzberg Hijyen-Motivasyon Teorisi

Pek çok motivasyon teorisi arasında, Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi son yıllarda en etkili teorilerden biri olmuştur. Temel olarak teori, motivasyon faktörlerini iki kategoriye ayırmaktadır. Bunlardan biri, işin kendisi ile ilgili olan motivasyon faktörleridir; diğeri ise işin çevresi bağlamında etkili olan faktörlerdir. Motivasyon faktörleri; iş sorumluluğu, otonomi, tatmin gibi zor bir görevin başarılmasından doğan faktörlerdir. Hijyen faktörler ise ödeme, güvenlik ve genel çalışma koşulları ile ilgili olan faktörlerdir. Herzberg'e göre hijyen faktörleri yetersiz olduğunda motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. İş ilginç olduğu ve motivasyon faktörleri açısından zengin olduğunda çalışanların en fazla tatmin olduğu ve üretken oldukları zaman olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle Herzberg iş zenginleştirme ile motivasyon faktörlerinin artırılabilceğini önermiştir (Amabile, 1993: 187).

Herzberg çalışmasında motivasyon faktörleri olarak başarı isteği, tanınma, iş performansı, sorumluluk, ilerleme ve gelişme gibi faktörleri sıralamıştır. Aslında bunlar Maslow ve Alderfer tarafından tanımlanan ihtiyaçlar hiyerarşisinde üst basamaklarda yer alan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilmesi ile Herzberg'e göre tatmin olunacaktır. Diğer yandan şirket politikası ve idare, çalışanlarla ilişkiler, iş koşulları, maaş, iş güvenliği gibi hijyen faktörler ise (dış kaynaklı iş unsurları) ne motive edici ne de tatmin edicidir. Ancak hijyen faktörlerinin yokluğunda bu, çalışanların tatminsizliğine ve mutsuz olmasına neden olmaktadır (Harris ve Hartman, 2002: 206).

1.4.1.3. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland uyarılma temelli ve sosyal olarak geliştirilmiş dört temel motivasyon tanımlamıştır. Bunlar başarma, güç, ilişkili olma ve kaçınma motivasyonlarıdır. Bu motivasyonlardan ilk üçü kabaca Maslow'un kendini gerçekleştirme, sevgi ve saygı ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bu motivasyonların yoğunluğu kişiden kişiye farklılık göstermektedir. McClelland başarma ihtiyacını ülkelerin ekonomik büyüme ve başarılı olması için en kritik ihtiyaç olarak görmüştür. Çünkü başarma ihtiyacı girişimcilik ruhu ile bağlantılıdır ve var olan kaynakların geliştirilmesi için çalışan kişiyi motive etmektedir. Yıllar içinde McClelland yaptığı ampirik çalışmalar sonucunda başarma ihtiyacı yüksek olan insanların dört karakteristik özelliğini de tanımlamıştır. Bunlar; orta

seviyede zor görevleri tercih etme, performans için kişisel sorumluluk, geri bildirim ihtiyacı ve yenilikçiliktir (Mullin, 2005: 488).

Başarma ihtiyacı yüksek insanlar, zorlayıcı görevleri hakkıyla yerine getirmek ve kendi mükemmellik standartlarını karşılamak için performans gösterme isteği duymaktadırlar. Bireysel olarak olanlardan yapılanlardan sorumlu olacakları durumlar içinde bulunmayı, kendilerine amaçlar koymayı, çıktılar için bireysel sorumluluk almayı ve performansları ile ilgili geri bildirim almayı istemektedirler. Bu nedenle McClelland özellikle girişimcilerin ve yöneticilerin yüksek başarıma ihtiyacına sahip olduklarını ileri sürmektedir. McClelland başarıma ihtiyacının haz gerçekleştirilmediğinde acının bir tehdit olabileceği duygusal bir riski de içinde barındırdığını ifade etmiştir. Başarma ihtiyacı yetkinlik ihtiyacından farklıdır. Yetkinlik ihtiyacı rutin durumlar ile başa çıkıldığında tatmin edilebilir; ancak başarıma ihtiyacında sıra dışı durumlarla karşılaşma ve bu durumlarda başarılı olma ile tatmin edilebilmektedir. Yenilikçi ve yaratıcılık özelliği yüksek olan bireylerin temel motivasyonu, bir işi daha önce hiç kimsenin yapmadığı bir şekilde yapma ihtiyacından kaynaklanabilir. McClelland'ın üzerinde durduğu bir diğer ihtiyaç ise ilişkili olma ihtiyacıdır. İlişkili olma ihtiyacı yüksek olan insanlar, yalnızca diğer insanların kendilerinden hoşlanmasını değil onlarla iyi ilişkiler geliştirme ihtiyacını da hissetmektedirler. Diğer insanların duygularına karşı duyarlı ve genellikle ilişkileri bozabilecek çatışmalardan kaçınma eğilimindedirler. İlişki içinde olma ihtiyacı yüksek kişiler takım çalışmasına daha fazla yatkındır. Önemli ihtiyaçlardan biri olan güç ihtiyacında ise bireyler, diğerleri üzerinde kontrol ve etki sahibi olabilmek için hem duygusal hem de davranışsal olarak çaba gösterme isteğine sahiptirler. McClelland özellikle yönetici ve liderlerde bu motivasyonun yüksek olduğunu ileri sürmüştür (George ve Jones, 2008: 55-56).

1.4.1.4. Alderfer Erg Teorisi

Alderfer yeniden düzenlenmiş bir ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli sunmuştur. Yalnızca üç tür ihtiyaç bulunduğunu ve bunların bir hiyerarşi içinde değil de herhangi bir sırada ortaya çıkabileceklerini ileri sürmüştür. Dahası bu ihtiyaçların herhangi bir zamanda aktive olabileceğini ifade etmiştir. ERG teorisinde ileri sürülen bu üç ihtiyaç; var oluş, ilişkili olma ve büyüme ihtiyacıdır (Furnham, 1992: 131).

- Var oluş ihtiyacı; insan varlığının sürdürülebilirliği ve hayatta kalma, psikolojik ve fizyolojik güvenlik gibi maddesel doğası gereği ortaya çıkan ihtiyaçlardır.
- İlişkili olma ihtiyacı; sosyal çevre, sevmeye ve ait olma, ilişkili olma, anlamlı ilişkiler geliştirebilme gibi güvenlik ya da saygınlık doğası gereği ortaya çıkan ihtiyaçlardır.
- Büyüme ihtiyacı; bireyin kendi potansiyelini geliştirme, kendini gerçekleştirme ve kendine saygı ihtiyacı ile ilgilidir.

Alderfer, bu üç ihtiyaç ilişkisine dair bir dizi temel varsayım ileri sürmüştür. Bunlardan bazıları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi varsayımları ile paralel, bazıları ise tam tersidir. Maslow gibi Alderfer de bireyler daha düşük seviyedeki ihtiyaçları tatmin edildikçe var oluş, ilişkili olma ve büyüme ihtiyaçlarının bir hiyerarşisi çerçevesinde gelişme gösterdiğini ifade etmiştir. Yine de Maslow'un aksine Alderfer bu ihtiyaçların bir hiyerarşiden çok devam eden bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Bir zaman diliminde birden fazla ihtiyaç ortaya çıkabilir. Ayrıca bireyler, hiyerarşi içinde geriye doğru da gidebilir. Bunlar hayal kırıklığı ve gerileme gibi süreçler olabilir. Maslow'un teorisinin aksine Alderfer'in çalışma sonuçları motivasyonu etkilerken daha yüksek seviyedeki ihtiyaçların ortaya çıkması için daha düşük seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesinin zorunlu olmadığını da ortaya koymuştur. Yine de bu çalışmalar, daha düşük seviyedeki ihtiyaçların tatmin edildikçe güçlerinin azalacağı fikrini de desteklemektedir. ERG teorisi, bir bireyin bir veya daha fazla ihtiyaç setini tatmin etmek için motive olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle eğer bir kişinin belirli bir seviyedeki ihtiyacı engellenirse o zaman dikkati bir başka seviyedeki ihtiyacı gidermeye odaklanabilmektedir (Mullin, 2005: 485).

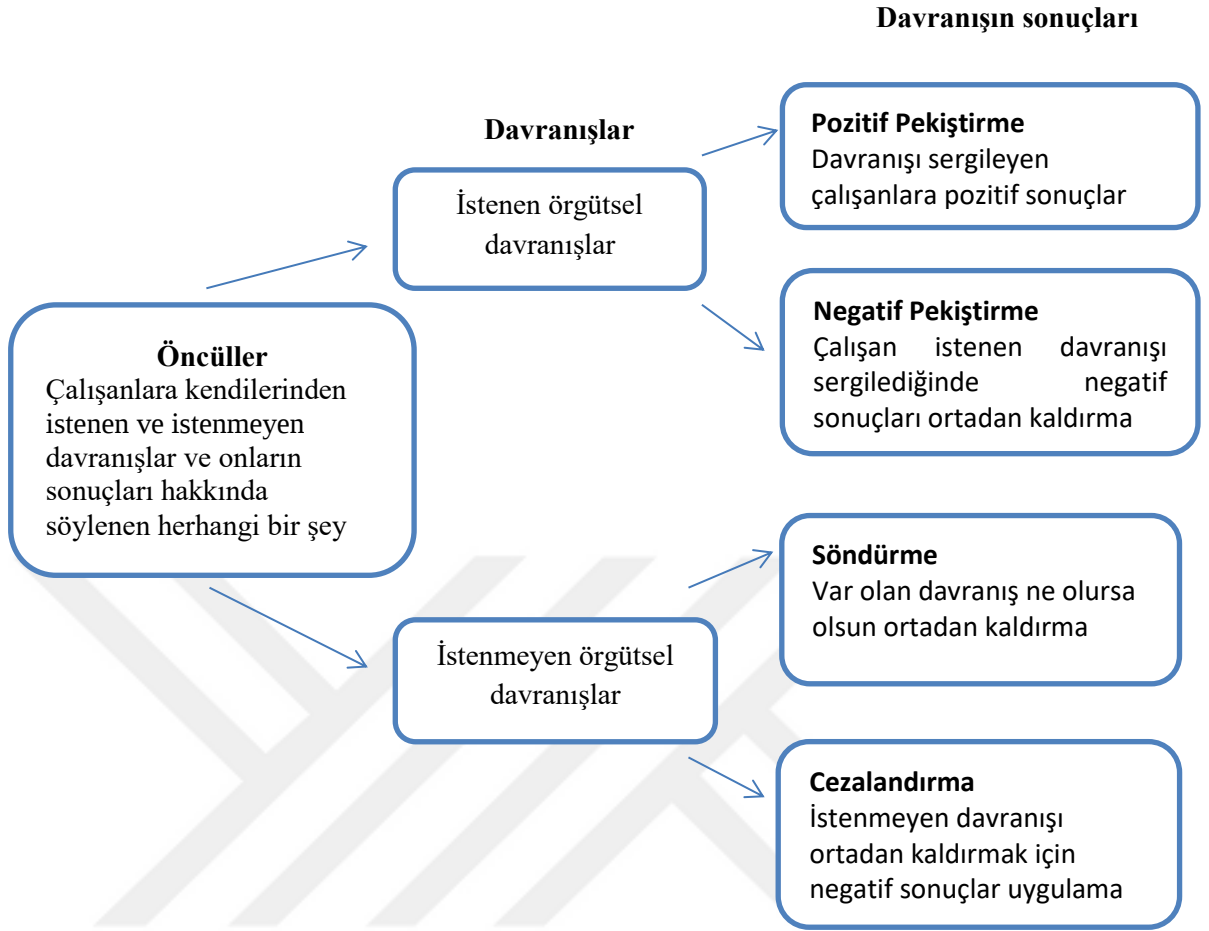
1.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Bir başka deyişle, "iş ortamında belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir" sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar, kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece

biridir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Aşağıda bu teoriler de açıklanmıştır (Koçel, 2014: 740).

1.4.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

İnsanların yaşamları boyunca en temel öğrenme yollarından biri kendi davranış ve hareketlerinden elde ettikleri sonuçlardır. Psikolog B. F. Skinner, bu sonuçların insan davranışını etkileme gücünü fark etmiş ve şartlı koşullanma yaklaşımı ile sonuçlar aracılığıyla öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Şartlı koşullanmada öğrenme, bireyin bir davranış ve onun sonuçları arasında bağlantı kurduğunda gerçekleşir. Örneğin bir çalışanın belirli bir amaca ulaşmak için müşteri ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması, bu türden bir öğrenmedir. Çünkü birey, belirli bir sonuca ulaşmak için kendi çevresinde belirli bir davranışı göstermeyi öğrenmektedir (George ve Jones, 2008: 149).



Şekil 1.2. Davranış Şartlandırması

Kaynak: George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall .pp: 149

Bir kişinin davranışlarını anlayabilmek için o davranışın meydana geldiği durumu, davranışın doğasını ve sonuçları pekiştiricilerin bilinmesi gerekmektedir. Aynı zamanda kişinin davranışını istenen yönde etkileyebilmek için pekiştiricinin koşullarının da doğru olarak nasıl düzenlenebileceğini bilinmesi gerekir. Bu teorinin iş çevresinde uygulanabilmesi için üç aşama bulunmaktadır. Bunlar (Miner, 2005: 116-117):

- Birey için sağlam ve güçlü pekiştiricileri seçme.
- İstenen davranışla uyumlu pekiştirici olayların meydana gelebilmesi için koşulları dizayn etme.
- İstenen davranışın yerleştirilebilmesi için güvenilir bir prosedürün koşullarını dizayn etme.

1.4.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisi dört varsayım üzerine inşa edilmiştir: Birincisi; insanların organizasyonlara kendi ihtiyaçları, motivasyonları ve geçmiş deneyimleri ile katıldığıdır. Bunlar, kişilerin organizasyona nasıl tepki vereceğini etkilemektedir. İkinci varsayım; bireylerin davranışlarının onların bilinçli tercihlerinin bir sonucu olduğudur. Bir başka deyişle, bireyler kendi beklentilerini hesaplayarak davranış alternatifleri arasından birini seçmekte özgürdürler. Üçüncü varsayım; insanların örgütten farklı beklentilerinin olduğudur. Yani bazı çalışanlar, maaş ve iş güvenliğini önemserken bazı çalışanlar, kendilerini geliştirici ve zorlayıcı işleri sağlayan organizasyonun bir parçası olmayı isterler. Dördüncü varsayım ise insanların kişisel olarak kendileri için istedikleri çıktıları optimize edebilmek için alternatifler arasından seçim yaptıklarıdır. Bekleyiş teorisi, bu varsayımlar temelinde üç önemli unsurun varlığına değinmektedir. Bunlar; bekleyiş, araçsallık ve değerdir. Bir kişi (a) çabasının kabul edilebilir bir performans getireceğine (bekleyiş), (b) performansının ödüllendirileceğine (araçsallık), ve (c) bu ödüle yüklenen değer in oldukça pozitif olmasına (değer) göre motive olacaktır (Lunenberg, 2011: 2).

İlk olarak Vroom, özellikle iş motivasyonunu açıklamayı amaçlayan bir bekleyiş teorisi ileri sürmüştür. Vroom, beklenen değer (valence) ile değer (value) arasında bir ayrım yapmaktadır. Beklenen değer çalışanın yaptığı iş sonucu elde etmeyi beklediği değerdir. Değer (value) ise çıktı tarafından sağlanan gerçek tatmindir. İnsanlar belirli bir davranışı göstermeyi tercih ettiklerinde bu davranışın onlara istenen çıktıları sağlayacağına dair bir olasılık derecesi belirlemektedirler. Bu, beklenen değerdir ve belirli bir davranışın yapılması ile elde edilmesi, beklenen çıktı arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Mullin, 2005: 489-490).

Araçsallık, bir kişinin yaptığı bir aktivite ile elde ettiği sonuç arasındaki ilişkiye dair inancıdır. Performans-çıktı beklentisi olarak da tanımlanabilir. Bir kişinin araçsallığını tanımlamak önemlidir; çünkü kişi belirli bir davranış ya da aktiviteyi yerine getirmek için hem araçsallığı hem de ondan beklediği değer yüksek olarak algılandığında motive olacaktır. Bu nedenle motivasyonu anlamak için bir kişinin sonuç olarak elde etmeyi umduğu çıktının ne olduğunu ve bu çıktıyı elde etmek ya da ondan kaçınmak için ne yapabileceğini bilmemiz gerekmektedir. Beklentiler gösterilen çaba ile iyi bir performans arasında bağlantı kuran inançlardır. Oysa beklenen değer (valence) ile

araçsallık, bize bir bireyin ne yapmak istediğini söylemektedir. Bir kişinin beklentilerini tahmin etmeksizin onun ne yapmaya çalıştığını anlayamayız. Bu nedenle beklenti teorisi motivasyonu istek ve çaba açısından tanımlamaktadır ve istenen çıktılara ulaşma beklenen değer, araçsallık ve beklentiler arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Bir şeyi yapmak için duyulan istek yalnızca hem beklenen değer hem de araçsallık yüksek olduğunda ortaya çıkacaktır. Çaba ise motivasyonun bu üç yönünün (beklenen değer, araçsallık ve beklentiler) yüksek oluşunda ortaya çıkmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 83)

1.4.2.3. Porter ve Lawler Modeli

Porter ve Lawler modeli ihtiyaçların davranışa yol açtığını ve motivasyonun gücünün ödülün değeri ile davranışın sonucu gerçekleştirme olasılığının algılanmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. İlk bölümü Vroom modeliyle aynı olan bu model, kişinin motive olma derecesinin valens ve bekleme tarafından etkilendiğini vurgulamaktadır. Ancak Porter ve Lawler’a göre kişinin yüksek gayret göstermesi mutlaka yüksek bir performans sonucu doğuracağı anlamına gelmemektedir. Porter ve Lawler, araya iki yeni değişken eklemektedirler. Birincisi; kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması; ikincisi ise kişinin kendisinden beklenen davranışın ne olduğudur. Organizasyonun her üyesi, performans göstermek için uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Aksi halde, rol çatışmaları ortaya çıkacak bu durum da kişinin performansını engelleyecektir. Porter ve Lawler modelinde yüksek başarının yüksek tatmin sağlayabilmesi için iş görenlerin beklemeyle ödül arasında bir denge kurulması ve bu ödüllerin adil olması gerekmektedir. Çaba, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir (Torlak, 2008: 255).

Porter ve Lawler (1968) iç ve dış kaynaklı iş motivasyonu, Vroom bekleme modeline eklemişlerdir. İç kaynaklı motivasyon insanların bir aktiviteyi o aktivitenin kendisini ilginç buldukları ve aktivitenin kendisini yaparak anlık olarak tatmin sağladıkları için yapmalarıdır. Dış kaynaklı motivasyon ise bunun aksine bir aktivitenin yapılması için çıktı ve maddi ya da sözlü ödül arasında bir araçsallığı gerekli kılmaktadır. Böylece tatmin aktivitenin kendisinden değil dışsal bir sonuç elde edilmesinden doğmaktadır. Porter ve Lawler (1968), iç çevresinde etkili performansın, nihayetinde iş

tatmini sağlayacak hem iç hem de dış kaynaklı motivasyon ödülleri ile sağlanabileceğini savunmaktadırlar. Bu ortama ise işlerin genişletilerek daha ilginç olması ile iç kaynaklı motivasyonu, ödeme ya da terfi gibi araçlarla da dış kaynaklı motivasyonu artırarak ulaşılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu modelde yatan varsayım, iç ve dış kaynaklı ödüllerin katkı sağlayacağı ve toplam iş tatminini artıracığıdır (Gagne ve Deci, 2005: 331).

1.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik kuramı Adams tarafından geliştirilmiştir ve örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, iş verimliliğine ne şekilde yansıdığını tartışmaktadır. Eşitlik veya diğer adıyla sosyal karşılaştırma teorisi, Chester Barnard'ın çalışanların şirketten aldıkları ile şirkete verdiklerinin karşılaştırılmasını esas alan yaklaşımının genişletilmesi ile oluşturulmuştur. Barnard'a ek olarak eşitlik teorisi, bireylerin yalnız kendi kişisel durumlarını değil aynı zamanda diğerlerinin de durumlarını değerlendirdiklerini savunmaktadır. Çalışanlar, yalnız kendi elde ettiklerine değil başkalarının ne aldıklarına ilişkin inançları ve görüşleriyle de motive olmaktadır (Hodgetts, 1999: 521).

Eşitlik teorisi, insanların diğerleri ile karşılaştırdıklarında kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin duygularına odaklanır. İnsanlar, sosyal ilişkilerini bir madde alım satımı gibi değerlendirirler. İnsanlar, bu alışveriş sırasında katkıları ya da girdileri oranında somut çıktılar elde etmeyi beklerler. Sosyal ilişkiler, bu anlamda pek çok alışveriş sürecini içerir. İnsanlar, aynı zamanda kendi durumları ile başkalarının durumlarını kıyaslarlar ve kendi pozisyonlarının eşitliğini bu kıyaslamaya göre belirlerler. Onların kendilerine eşit davranılıp davranılmadığına ilişkin algısı, aynı durumda diğer insanlarla karşılaştırıldığında onlara nasıl davranıldığına kıyaslanmasıyla oluşur. Pek çok alışveriş birkaç girdi ve çıktıyı içerir. Eşitlik teorisine göre insanlar, bu çeşitli girdi ve çıktılara kendilerince algıladıkları öneme göre bir değer addederler. Bir kişinin toplam çıktı ve toplam girdileri oranı ile diğer kişilerin toplam çıktı ve girdileri oranı eşit ise eşitlik söz konusudur (Mullin, 2005: 496).

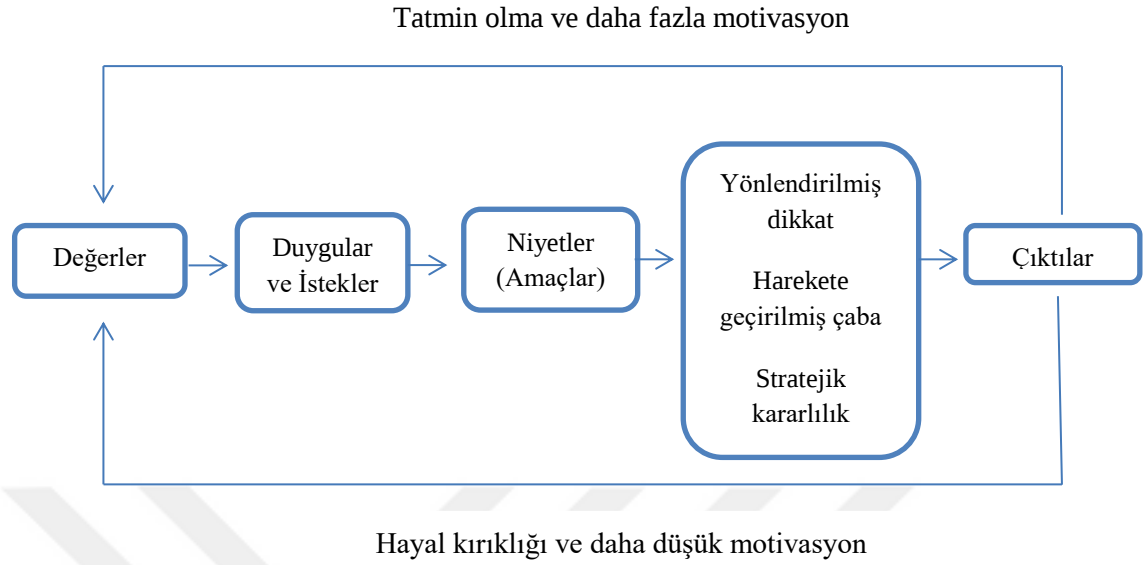
Eşitlik teorisi, insanların iki değişken ile ilgili sosyal bir karşılaştırma yaptıklarını ileri sürmektedir. Bunlar, çıktı (fayda ve ödüller) ve girdilerdir (çaba ve yetenek). Çıktılar,

bireylerin yaptıkları işin karşılığında elde edeceklerine inandıkları ödeme, maaş dışında lojman ve araç gibi ek haklar ya da saygınlık gibi şeyleri ifade eder. Girdiler ise kendileri ve diğerlerinin iş için harcadıkları zaman, harcadıkları çaba miktarı, üretilen ürün sayısı ya da işe getirdikleri fazladan nitelikleri ifade etmektedir (Furnham, 1999: 139).

14.2.5. Locke ve Latham'ın Amaç Yol Teorisi

Edwin Locke ve Gary Latham (1990), amaçlarla ilgili 400 civarında çalışmayı birleştirerek bir amaç ve görev performansı teorisi ortaya koymuşlardır. Bu teoriye göre davranışın iki bilişsel tanımlayıcısı bulunmaktadır. Bunlar; değerler (value) ve amaçlardır (intentions). Bir amaç, basit olarak bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı şey olarak tanımlanabilir. Locke ve Latham bir kişinin deneyimlediği değer yargılamasının formunun duygusal olduğunu varsaymaktadırlar. Bu duygusallık bir kişinin bir şeyi yapmak için değerleriyle örtüşen bir istek duymasına neden olmaktadır. Amaçlar, aynı zamanda diğer mekanizmalar yoluyla davranışı da etkilemektedir. Locke ve Latham için, amaçlar bu nedenle dikkati ve hareketi yönlendirmektedir. Dahası zorlayıcı amaçlar, enerjiyi harekete geçirmekte ve daha fazla çaba gösterilmesini sağlayarak çabanın sürdürülmesini artırmaktadır. Amaçlar, insanları amaç seviyesinde performans gösterebilmelerini sağlayan stratejiler geliştirmek için motive etmektedir. Nihayetinde amaca ulaşmak, bireyleri tatmin edecek ve daha fazla motive edecektir ya da amaca ulaşamazsa motivasyonu düşürecek ve hayal kırıklığına neden olacaktır (Lunenburg, 2011: 2).

Amaç teorisinin temel önermesi, insanların amaçlarının ya da niyetlerinin onların davranışlarını açıklamak için önemli olduğudur. Locke, bekleyiş teorisinde belirtilen algılanan değerlerin önemini kabul etmektedir ve bu değerlerin duygu ve isteklerin uyanmasına neden olduğunu öne sürmektedir. Amaçlar, insanların tepkilerine ve davranışlarına rehberlik etmektedir. Amaçlar, iş davranışını ve performansı doğrudan etkilemekte ve kesin sonuçlara ulaşılmasına ya da geri bildirim sağlanmasına neden olmaktadır (Mullin, 2005: 498).



Şekil 1.3. Amaç-yol teorisi modeli

Kaynak: Lunenburg, F. C. (2011: 2). Goal-Setting Theory of Motivation. International Journal of Management, Business and Administration, pp.1-6.

Amaçlar performansı dört mekanizma ile etkilemektedir: Birincisi; amaçlar, yönlendirici bir fonksiyona sahiptir, dikkati ve çabayı amaçla ilgili aktivitelere yönlendirmektedir. Bu etki, hem bilişsel hem de davranışsal olarak gerçekleşmektedir. İkincisi; amaçların enerji verici bir fonksiyonu bulunmaktadır. Yüksek düzeyde amaçlar, düşük düzeydeki amaçlara göre daha fazla çaba gösterilmesine neden olmaktadır. Üçüncüsü; amaçlar, davranışın ya da aktivitenin devam ettirilmesi fonksiyonunu yerine getirmektedir. Katılımcıların bir görevi yerine getirme süreleri kontrol edildiğinde zor amaçların daha uzun çaba göstermeyi gerektirdiği görülmektedir. Zor bir görevle karşılaşıldığında işi, yoğun bir çaba ile kısa sürede yapmak ya da düşük bir çaba ile uzun sürede yapmak mümkündür. İş bitirmek için sıkı olarak belirlenmiş bir son bitirme tarihi daha hızlı bir çalışma temposuna neden olmaktadır. Dördüncüsü; amaçlar, amaçların gerçekleştirilmesi için uyarıcı, keşfedici ya da iş ile ilgili bilgi ve stratejilerin kullanılmasına neden olarak dolaylı yoldan da davranışı ya da aktiviteyi etkilemektedir. Bu her davranış ya da aktivitenin biliş ve motivasyonun bir sonucu olduğunu ortaya

koyan; ancak bu elementlerin karmaşık yollarla etkileşimde bulunduklarını gösteren bir aksiyomdur (Locke ve Latham, 2002: 706-707).

1.5. İç Kaynaklı ve Dış Kaynaklı Motivasyon

İç ve dış kaynaklı motivasyon ayrımı; örgütsel davranış içinde motivasyon, ihtiyaçlar, çıktılar, tatmin, ödüller ve değerleri kapsayan çeşitli faktörlerin ve varsayımsal yapıların tanımlanmasında kullanılmaktadır. İç ve dış kaynaklı motivasyon ayrımının tarihsel olarak kökenine bakıldığında ilk olarak bilişsel teoristler olan Lewin ve Tolman tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lewin ve Tolman'ın çalışmaları, psikoloji araştırmalarını tüm motivasyonların dış kaynaklı olduğu varsayımına dayanan uyarıcı-tepki bakış açısına sahip davranışçı yaklaşımdan uzaklaştırmıştır. 1940'lı ve 1950'li yıllar boyunca daha yüksek seviyede ihtiyaçlar ve bilişin önemine vurgu yapan ihtiyaç teoristleri tarafından iç kaynaklı motivasyon kavramı geliştirilmiştir. Bu ihtiyaçlar; otonomi, kendine saygı ve kendini gerçekleştirme, ustalık, başarı ve yetkinlik gibi ihtiyaçları içermektedir. Gerçek anlamda iç ve dış kaynaklı motivasyon ayrımı, ilk olarak Herzberg'in motivatör ve hijyen faktörleri arasındaki fark ile ortaya konulmuştur (Broedling, 1977: 268).

Neden bir şeyleri yaptığımızı anlama konusu uzun süredir psikologların araştırma konusu olmuştur. Motivasyon çalışmaları ilk olarak iki tür açıklama üzerine yoğunlaşmıştır: Birincisi; davranışın temel ihtiyaçlar ve güdüler ile ilişkili hayatta kalma ve üreme; ikincisi dışsal ödül ya da cezadır. Bu iki tür açıklama da davranışın belirli çıktıları elde etmek için ihtiyaç ve istekler ile şekillendiğini yani dengeye ulaşmak, bir ödülü elde etmek ya da bir cezadan kaçınmak için motive olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmalar ilerledikçe insanların yalnızca ne biyolojik ihtiyaç ve istekleri için ne de dışsal ödül ya da cezalardan kaçınmak için davranış göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu davranışlar, kişinin kendisiyle ilgili merak, eğlence ve tatmin olmayla ilgili pozitif duygular tarafından motive edilmiştir (Sansone ve Harackiewicz, 2000: 2).

Bireyler işlerinde eğlence, ilgi, merakın giderilmesi, kendini ifade etme ya da kişisel meydan okuma aradıklarında iç kaynaklı olarak motive olurlar. Diğer yandan, işleri ile işin kendisi dışında belirli bazı amaçlara ulaşmak için ilgili olduklarında dış kaynaklı olarak motive olurlar. Bu nedenle Amabile (1993) iç ve dış kaynaklı motivasyon

tanımını bireylerin işe ilişkin algıları üzerine kurmuştur. Eğer birey, işi kendini ifade etme ya da yetenek egzersizi gibi nedenler ile yapıyorsa iç kaynaklı motivasyona; eğer işi ödül gibi dışsal bazı nedenler ile yapıyorsa dış kaynaklı motivasyona sahiptir. İnsanlar sosyal çevrelerinin, iş dizaynı ve ödül yapısı gibi şeylerin bir fonksiyonu olarak iç ya da dış kaynaklı olarak motive olabilirler. Bu alanda son yirmi yıldır oluşmuş bir literatür olmasına rağmen pek çok teorisyen motivasyonun göreceli istikrarlı bir karakteristik özellik gibi bireysel farklılıklara dayalı olarak ortaya çıkabileceği olasılığını kabul etmektedir (Amabile, 1993: 188-189-190).

1.5.1. Dış Kaynaklı Motivasyon

Dış kaynaklı motivasyon, bireylerin işi vaat edilen ödüller ya da beklenen değerlendirmeler gibi işin kendisi dışında bir güdü ile yerine getirdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Genel olarak teorisyenler, yüksek dış kaynaklı motivasyonla işle ilgili olan çalışanların iç kaynaklı motivasyonlarının düşeceğini ileri sürmektedirler. Dış kaynaklı motivatörler, performans için ödeme gibi iş ile ilgili olsa bile mantıksal olarak işin bir parçası değildir. Dış kaynaklı motivatörler iş performansını ya da işe başlamak için kontrol amacı taşıyan ödül, övgü, eleştirel geri bildirim, işi bitirme tarihi, denetim gibi işin nasıl yapılacağını belirten herhangi bir şey olabilir (Amabile, 1993: 188).

Dış kaynaklı motivasyon, iç kaynaklı motivasyonun aksine bir aktivitenin getirebileceği iş arkadaşları tarafından tanınma, para ödülü, hakların artışı ve benzeri gibi dışsal ödüllere odaklanmakla şekillenmektedir (Abuhamdeh ve Csikszentmihalyi, 2009: 1620). Parasal teşvik ediciler, amaç bağlılığını artırmak için kullanılan pratik sonuçlardan biridir. Yine de önemli durumsal faktörler bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; teşvik edicinin miktarıdır, yani daha fazla para, daha fazla bağlılık kazandırmaktadır. İkincisi, amaçlar ve teşvik edicilerin etkileşim türüdür. Amaç oldukça zor olduğunda, insanlara yalnızca amaca ulaştıklarında ödeme yapılacağını belirtilmesi, performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bir kez insanlar ödülü elde edemeyeceklerini gördüklerinde bu durum onların kişisel amaçlarını ve bireysel etkinliklerini azaltacak, sonuç olarak da performanslarını düşürecektir. Verilen görev, orta seviyede zorluk içerdiğinde ya da zor bir görev verilip amaca ulaşmak yerine çalışanlara sergiledikleri performans üzerinden ödeme yapıldığında böyle bir düşüş söz konusu olmayacaktır (Locke ve Latham, 2002: 708).

Dış kaynaklı motive edilmiş davranışlar, kendiliklerinden ilginç değildir. Bu nedenle dışarıdan bir etken ile teşvik edilmeleri gerekir. İnsanların bir davranışı yapmak için istek göstermelerinin birincil nedeni, o davranışın kendi değer verdikleri ve bağlantılı oldukları kişi, aile üyesi, iş arkadaşı ya da bir toplum için önem arz etmesidir (Ryan ve Deci, 2000: 64).

1.5.2. İç Kaynaklı Motivasyon

İç kaynaklı motivasyon, yapılan işin ya da davranışının temel olarak yalnızca o işin kendisi için yapılmış olmasıdır. Bireyler yaptıkları işi o işe duydukları ilgi, merak ve eğlence için yaptıklarında iç kaynaklı motivasyona sahip olmakta ve diğerlerine göre göreceli olarak daha yüksek performans göstermektedirler (Abuhamdeh ve Csikszentmihalyi, 2009: 1615). İnsanlar bir aktiviteyle ilgili olarak içsel ve dışsal nedenlerle motive olabilirler. İç kaynaklı motivasyona ilişkin en yaygın teorik tanımlama, bireyin çevresi üzerinde etkisinin olduğu ve çevre ile etkili bir şekilde etkileşimde olabilmek için içsel temel bir ihtiyaç tarafından enerji kazandığı ve yönlendirildiğini ileri sürmektedir. Daha basit bir ifade ile insanlar, kendilerini işlerinde yetkin ve otonom sahibi olduklarını hissetmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Zuckerman ve diğ., 1978: 443).

Ryan ve Deci (2000: 57), davranış şartlandırması ve öğrenme teorisinin aksine insanın yalnızca ödül ve ceza ya da fizyolojik ihtiyaçlarla değil aynı zamanda yetkinlik, otonomi ve ilişkili olma gibi psikolojik ihtiyaçlarla da motive edileceğini ileri sürmüşlerdir.

Deci ve arkadaşları (1975-1985) iç kaynaklı motivasyonun bireylerin kendi kaderlerini belirlediklerinde (self-determined) ve kendilerini işlerinde yetkin (competent) hissettiklerinde ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. İnsanlar işlerinde otonomi sahibi oldukları ölçüde kendi kaderlerini kendileri tayin etmiş gibi hissedeceklerdir. Bir başka deyişle, başkalarının “piyonu” olmak yerine davranışlarının “merkezi” kendileri olduğunu hissettiklerinde iç kaynaklı olarak motive olacaklardır. Bu modele göre insanlar işlerinde gelişme gösterdiklerine ilişkin geri bildirim aldıklarında ya da yetkinliklerini artıracak yollar önerildiğinde kendilerini yetkin hissedeceklerdir. Bu şartlar, yalnızca işin zorluğu ile çalışanın yetenekleri örtüştüğünde ortaya çıkacaktır. Deci, aynı zamanda görevin önemi, görev tanımı ve yetenek çeşitliliği gibi bir dereceye kadar ilgi çekici bir

iş olmadığı sürece bireylerin otonomi ve yetkin hissetmesinin iç kaynaklı motivasyonu ortaya çıkarmayacağını ileri sürmüştür. (Amabile, 1993: 188).

İç motivasyona ilişkin teoriler “optimal meydan okuyucu” (optimal challenges), yani ne çok kolay ne de çok zor algılanmayan zorlukların, o işten duyulan hazzın maksimum seviyede yaşanılması için temel olduğunu düşünmektedir. Hem Harter (1978) yetkinlik teorisi hem de Deci ve Ryan (1985)’ın kendi kaderini tayin etme (self-determination) teorisine göre bir kişinin yetkinlik duygusunu maksimize eden şey, optimal meydan okuyucu işlerin başarılmasıdır (Abuhamdeh ve Csikszentmihalyi, 2009: 1619).

İç kaynaklı motive ediciler, kişilerin aktiviteye bağlılıklarının içsel bir parçasıdır, kişinin o aktivite ile ilgili duygularından ortaya çıkmaktadır ve işin kendisi ile bağlantılıdır (Amabile, 1993: 189). İç kaynaklı motivasyonda insanlar, bir iş ile, o işin sonucunda bir ödül kazanmak ya da bir cezadan kaçınmaktan ziyade işin kendisi için ilgilenmektedir. İç kaynaklı motivasyon için eğlenceli, ilginç, çekici, zevkli gibi sıfatlar kullanılır ve iç kaynaklı motivasyonu tetikleyen aktiviteler bu sıfatlarla tanımlanır (Malone ve Lepper, 1987: 229). İç kaynaklı motivasyona sahip insanların durağan ve rutin işleri red etme ve daha girişimci ve yaklaşım odaklı işleri kabul etme eğiliminde oldukları kabul edilmektedir. Büyüme ihtiyacı iç kaynaklı motivasyonun ve eksiklik duygusu ise dış kaynaklı motivasyonun altında yatan faktörler olarak görülmektedir (Broedling, 1977: 269).

İç kaynaklı motivasyonda bazı bireysel motivasyonlar, yer almaktadır. Bunlar; meydan okuma, merak, kontrol ve hayal gücüdür. Kişilerin yaptıkları işte kendilerini zorlayan ve zevk almayı vadeden işleri aramaları anlamına gelen meydan okuma, geleneksel iç kaynaklı motivasyon teorilerinin temel inancıdır. Başarması çok kolay ya da çok zor olan aktiviteler, oldukça az bir içsel merak uyandıracaktır. Orta derecede zorluk ve meydan okuma gerektiren işler ise en fazla içsel motivasyonu uyandıracak aktivitelerdir. Bir aktivitenin meydan okuyucu olabilmesi için bir amaç göstermesi ve bu amaca erişip erişilmeyeceğinin belirsiz olması gerekmektedir. Aynı zamanda amaca erişilmesiyle ilgili performans geri bildirimi sağlanmalı ve o aktiviteyle ilgili bireylerin kendilerine güveni artırılmalıdır. Merakla ilgili geleneksel teoriler, merakın optimal seviyede bilgisel bir karmaşıklıkla içermesi ya da hali hazırdaki bilgi ve beklentilerden

optimum düzeyde bir farklılık olması gerektiğini ileri sürmektedir. Kontrol kavramı ise temel bir insan eğilimi olan insanın kendi çevresi üzerinde kontrol arayışını ve kendi davranışları ya da seçimlerinde merkezin dışsal güçler değil kendisi olmasına vurgu yapmaktadır. Aynı şekilde Deci (1975 ve 1981), iç kaynaklı motivasyonu bireylerin yetkinlik kazanma ve kendi kaderini belirleme çabası olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdaki kendi kaderini belirleme, aslında kontrol anlamına gelmektedir (Malone ve Lepper, 1987: 230-231-237).

1.6. İç ve Dış Kaynaklı Motivasyona İlişkin Teoriler

İç kaynaklı motivasyonun bir aktivite ya da işin o işin kendisi için yapıldığı, dış kaynaklı motivasyonda ise o işin dışsal bazı ödüller elde etme ya da negatif bir sonuçtan kaçınma için yapıldığı yukarıda açıklanmıştı. Aşağıda sıralanan teoriler, insanların neden iç kaynaklı ya da dış kaynaklı motivasyona sahip olduklarına ilişkin insanın bilişsel ve duygulanımsal yapısına daha yakından bakmaktadır. Bu teorilerden sosyal biliş teorisi, bir nevi diğer teorileri kapsayan geniş bir perspektif çizmektedir. Bilişsel değerlendirme teorisi, bir alt düzeyi ve kendi kaderini belirleme teorisi de bilişsel değerlendirme teorisinin bir alt düzeyde açıklayıcısı konumundadır. Kontrol odağı ise kendi kaderini belirleme teorisinde iç kaynaklı motivasyonu etkileyen önemli bir bileşen olduğu için burada açıklama gereği duyulmuştur. Bu teorilerin kapsamı oldukça geniştir. Bu nedenle bu bölümde ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

1.6.1. Sosyal Biliş Teorisi

Pek çok amaçlı insan davranışı geleceğin öngörülmesiyle düzenlenmektedir. Gelecek zaman perspektifi kendini pek çok farklı yolla göstermektedir. İnsanlar, geleceğe yönelik davranışlarının sonuçlarını ve ne yapabileceklerine ilişkin inançlarını bu öngörülere göre şekillendirirler ve bu inançlar doğrultusunda istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için kendilerine amaçlar belirlerler. Bu ileriye görme egzersizi ile insanlar, olayları tahmin ederek kendi davranışlarına yön vermekte ve motive etmektedirler. Sosyal biliş teorisi, insan davranışının büyük ölçüde bireyin süregiden kendi etkinliğini artırma pratiği yapmasıyla motive olduğunu ve kendini düzenlediğini ileri sürmektedir. Gelecekteki olaylar hali hazırdaki davranışların ve motivasyonun nedeni olamaz. Yine de şimdiki zamanda zihinsel olarak var olmaları, gelecekte olması tasarlanan olayların

şimdiki davranışın düzenlenmesinde ve motive edilmesinde etkili olur. Kendini düzenleme mekanizması, üç ilkesel alt fonksiyon aracılığıyla faaliyet göstermektedir: Bunlar; birincisi, bireyin kendi davranışlarını, bu davranışların belirleyicilerini ve etkilerini izlemesi; ikincisi, bireysel standartlarına ve çevresel durumlara göre kendi davranışını değerlendirmesi; üçüncüsü, duygulanımsal öz-tepki vermesidir (Bandura, 1991: 248).

Sosyal biliş teorisine göre bilişsel değişkenlerin, çevresel öncüllerin ve sonuçların etkileri üzerinde aracılık etkisi bulunmaktadır. Sosyal biliş teorisi, insanların yalnızca ihtiyaçlarını gidermeyi değil aynı zamanda kendilerine daha yüksek amaçlar belirleyerek motive olabileceklerini ileri sürmektedir. Bir başka deyişle; bireyler, kendilerine daha yüksek amaçlar belirleyerek negatif yönlü bir eksiklik yaratmakta ve o amaca ulaşmak için kendilerini motive etmektedirler (Latham ve Pinder, 2002: 503).

Motivasyon, bireysel standartlar ya da amaçlar arasında bilişsel bir karşılaştırma sürecine dayanmaktadır. İnsanlar kendi performansları ile belirledikleri amaçlar arasında uyum sağlanana kadar çabalarını devam ettirmelerine yardımcı olmak için içsel teşvik ediciler yaratmakta ve davranışlarına yön vermektedirler. Buradaki motivasyon, amaçlardan kaynaklanmamaktadır; insanların kendi davranışlarına değerlendirmesi tepki vermelerinden kaynaklanmaktadır. Amaçlar, yalnızca pozitif öz-değerlendirmenin koşulsal gerekliliklerini belirlemektedir. Bu öz-değerlendirme süreci, bireysel standartlar ile bireyin kendi performansına ilişkin bilgisini karşılaştırmasını gerektiren içsel kıyaslama yoluyla aktive olmaktadır. Ne performans bilgisi olmadan amaçlar ne de amaçlar olmadan performans bilgisi uzun süreli bir motivasyon etkisi yaratır (Wood ve Bandura, 1989: 368).

Bandura (1999: 25-26), bilginin etkili davranış modelleri, kuralları ve stratejileri sunan bir yapısı bulunduğunu ve bu yapının kompleks davranış kalıplarının inşası için bilişsel bir rehber olarak hizmet ettiğini ifade etmiştir. Sosyal biliş teorisinde, bilgi yapıları düşünce-uyarlama süreci yoluyla yetkin davranışlara dönüşmektedir. Bu süreç dönüşümsel ve üretici işlemleri içermektedir. Düşünceler, yetkin davranışların üretimi için bir rehber görevi görmekte ve işte uzmanlaşmak için düzeltici ayarlamalar yaparak içsel standartlar olarak hizmet etmektedir.

Sosyal biliş teorisinde değinilmesi gereken önemli kavramlardan birisi de öz izlemedir. Öz izleme, basit olarak yalnızca bireyin kendi performansını izlemesi değildir. Daha önce var olan bilişsel yapılar ve öz-inançlar, bir kişinin işleyişinin hangi yönlerine en çok dikkat edildiği, nasıl algıladıkları ve performans bilgisinin hafızada nasıl organize edildiği üzerinde seçici bir etki gösterir. Kendini düzenleme sürecinde, öz izlemenin iki önemli fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar bireyin gerçekçi amaçlar belirlemesi ve bu amaçlara doğru gelişim göstermesi için gerekli bilgiyi sağlamaktadır. Bu fonksiyonlardan birincisi; teşhis etme fonksiyonu; ikincisi, kendi kendini motive etme fonksiyonudur. İnsanlar kendi düşünce kalıplarını, duygusal tepkilerini, davranışlarını ve hangi şartlar altında bu davranışların ortaya çıktığını gözlemlediklerinde, kendi içlerinde tekerrür eden kalıpları fark etmeye başlarlar. Böylece insanlar; durumlar ile kendi düşünce ve davranışları arasındaki “ilişkili değişimi” (covariation) analiz ederek kendilerini belirli bir yönde davranmaya sevk eden sosyal çevrenin önemli psikolojik özelliklerini tanımlayabilirler. Bu bilgi ile birlikte çevreleri açısından kendi davranışlarını nasıl değiştirebileceklerini ya da düzeltebileceklerine ilişkin içsel bir görüş geliştirebilirler. Kendi motivasyonunu sağlama fonksiyonunda ise birey gelecek öngörüsü ile birlikte kendine gelişim amaçları oluşturabilir. Amaç belirleme, bireyi amaca ulaşmaya doğru çaba gösterirken kendi tepkilerini değerlendirmesine olanak sağlar (Bandura, 1991: 250-251).

1.6.2. Kendi Kaderini Belirleme Teorisi

Kendi kaderini belirleme teorisi (self-determination theory); insanların yetkinlik, özerklik ve ilişkili olma psikolojik ihtiyaçlarını göz önüne alarak insan motivasyonu anlamaya çalışmaktadır. Kendi kaderini belirleme (self-determination) motivasyonun “doğası” üzerine bir başka deyişle “davranışın nedenine” odaklanır. Bu teorinin altında yatan varsayım, “İnsanın kendi ruhsal unsurlarını bir bütün içinde hissetme ve daha büyük bir sosyal yapı ile bütünleşme eğilimi olan aktif, büyümeye dayalı bir organizma olduğudur” (Deci ve Ryan, 2000: 229). Psikolojik olarak büyüme ve bütünleşme, doğal bir eğilim olmasına rağmen, sosyal ve çevresel koşullar, kişinin kendi kaderini belirlemesi için olan bu eğilimini ya destekler ya da yıkımına neden olur. Kendi kaderini belirleme teorisi (self-determination theory-SDT), genel olarak insanların ilginç, optimal

düzeyde zorlayıcı ya da estetik olarak haz verici bulduğu aktivitelere uygulanır (Tremblay ve diğ. 2009: 214).

Kendi kaderini belirleme teorisi, 1980’lerde ortaya atılan Bilişsel Değerlendirme Teorisi’inden yola çıkarak Deci ve Ryan tarafından ortaya atılmıştır. Deci ve Ryan’ın modelinin temeli, kontrol altındaki motivasyon ile otonomi motivasyonu arasındaki fark üzerine kurulmuştur. Kendi kaderini belirleme teorisi temelinde çeşitli iç ve dış kaynaklı motivasyon türleri sınıflandırılmış ve bunlar arasındaki ilişkiler gösterilmiştir (Sisley ve Smollan, 2012: 47). Kendi kaderini belirleme teorisinde Ryan ve Deci (2000: 55), davranışa neden olan farklı amaç ve nedenler üzerine kurulu farklı motivasyon türlerini sınıflandırmışlardır. Temel olarak motivasyonu işin nihai amacının işin kendisini yapmak olan “iç kaynaklı motivasyon” ve işin nihai amacının işin dışında para, statü, tanınma gibi çıktılar elde etmek için olduğu “dış kaynaklı” motivasyon şeklinde sınıflandırmışlardır.

Tablo 1.4. Kendi kaderini belirleme sürecine göre motivasyon türleri

Güdülenememe	Dış Kaynaklı Motivasyon				İç Kaynaklı Motivasyon
	Dışsal düzenleme	İçe yansıtma	Tanımlanmış düzenlemede	Bütünleştirilmiş düzenlemede	
Kasıtlı bir düzenlemenin yokluğu	Ödül veya cezanın koşulları	Performans ile uyumlu kendine saygı, ego-katılımı	Birey için düzenlemenin, amacın ve değerlerin önemi	Amaçlar, değerler ve bireyin kendi içindeki düzenlemenin uyumu	Görevin ilginçliği ve haz vermesi
Motivasyon eksikliği	Kontrollü motivasyon	Kısmen kontrollü motivasyon	Kısmen özerk motivasyon	Özerk Motivasyon	Bireyin doğası gereği özerk motivasyon

Kaynak: Sisley, R., & Smollan, R. (2012). Emotional Labour and Self Determination Theory: A Continuum of Extrinsic and Intrinsic Causes of Emotional Expression and Control. *New Zealand Journal of Employment Relations*, Vol: 37(No: 2), 41-57.

1.6.3. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Bilişsel değerlendirme teorisi, Deci ve Ryan (1985) tarafından sosyal bağlamda iç kaynaklı motivasyonu üreten faktörleri belirlemek üzerine ortaya atılmıştır. Bilişsel değerlendirme teorisine göre iç kaynaklı motivasyon organizmanın kendi kaderini belirleme ve yetkinlik ihtiyacına dayanır. Bir kişinin yetkinlik ya da kendi kaderini belirlediği algısını uyandıran herhangi bir olay iç kaynaklı motivasyonunu etkileyecektir. Dışsal olaylar, bilgi edinme yoluyla veya yetkinlik ve kontrol yoluyla da kendi kaderini belirleme algısını etkileyecektir. Bilgisel yön bilginin pozitif veya negatif olmasına bağlı olarak pozitif ise iç kaynaklı motivasyonu artırıcı ya da negatif ise iç kaynaklı motivasyonu azaltıcı bir etkide bulunacaktır. Kontrol yönü ise insanları belirli bir şekilde düşünmesi, inanması ya da hissetmesi için baskılayarak onların kendi kaderini belirledikleri algısını azaltmaktadır. Dolayısıyla iç kaynaklı motivasyonlarını düşürmektedir. İnsanlar kontrolü deneyimlediklerinde bir olayın nedenin odağını dış kaynaklı olarak algılamaktadırlar ki bu da onların iç kaynaklı motivasyonunu düşürmektedir (Reeve ve Deci, 1996: 24).

Bilişsel değerlendirme teorisine göre aktivite boyunca yeterlilik duygusuna yön veren kişiler arası olaylar ve yapılar (örneğin; ödüller, iletişimler, geribildirim) yetkinlik için temel psikolojik ihtiyacı tatmin ettiğinden iç kaynaklı motivasyonu artırabilmektedir. Bilişsel değerlendirme teorisi, aynı zamanda otonomi ya da neden odağı (locus of causality) içsel algılanmadığı sürece yetkinlik duygusunun iç kaynaklı motivasyonu artırmayacağını da ifade etmektedir. Bu nedenle iç kaynaklı motivasyonun korunması ya da artırılması için insanların yalnızca yetkinlik duygusunu algılamaları değil aynı zamanda bu yetkinlik duygusunun nedenini kendilerinde bulmaları gerekir (Ryan ve Deci, 2000: 58). Daha açık bir ifade ile kendi kaderlerini tayin ettikleri (self-determination) inancını taşımaları gerekir.

Bilişsel değerlendirme teorisi dışsal ödüllerin içsel ödülleri etkilediği iki süreç bulunduğunu ileri sürmektedir: Birincisi; nedensellik odağında değişiklik yoluyla; ikincisi, kişinin yetkinlik ve kendi kaderini belirleme algısındaki değişiklik yoluyla dış kaynaklı ödüller içsel ödülleri etkilemektedir. Bir kişi iç kaynaklı ödülleri motive olduğunda nedensellik odağı bireyin kendi içindedir. Yine de dışsal bir ödül kazandığında kişi o davranışı ya da aktiviteyi dışsal bir ödül için yaptığını algılamakta ve nedensellik

odağı bireyin kendi içinden dışsal ödüle doğru değişmektedir. İkinci yolda ise, bireyler bir davranışı ya da aktiviteyi kendilerini yetkin ve kendi kaderlerini belirledikleri algısına sahip oldukları için yerine getirmektedirler. Bu nedenle ödüller ya da geri bildirimler kişinin yetkinlik ve kendi kaderini belirleme algılarını etkileyerek iç kaynaklı motivasyonlarını düşürebilmekte ya da artırabilmektedir. Örneğin, çalışanların yetkinlik algılarını güçlendiren ödül ya da geri bildirimler iç kaynaklı motivasyonlarını artırabilmektedir (Deci, Cascio ve Krusell, 1975: 82).

1.6.4. Otonomi İhtiyacı

Otonomi yönelimi yüksek derecede bireyin kendi davranışını başlatma ve düzenlemesiyle ilgili seçimlerini gerektirmektedir. İnsanlar otonomiye yönelik olduğu zaman kendi kaderlerini belirlemek ve seçim yapmak için fırsat aramaktadırlar. Bu nedenle örneğin yüksek bir otonomi yönelimi insanları kısıtlama ve kontrolden ziyade kendilerine daha fazla girişim olanağı sağlayan, var olan durumların kendi otonomilerini daha fazla artıracığına inandıkları ve davranışlarını kendi amaçlarına ve çıkarlarına göre organize edebilecekleri işleri seçmeye sevk etmektedir. Yüksek derecede otonomi yönelimi ile insanlar daha sıklıkla iç kaynaklı olarak motive olmaktadır ve dış kaynaklı ödüllere göre kendi kaderlerini belirlemeye daha fazla yatkın olacaklardır. Bu kişiler dış kaynaklı ödüller tarafından daha az kontrol edilmektedirler ve bu ödülleri işlerindeki yetkinlik ve etkinliklerini artırıcı bir araç olarak görmektedirler (Deci ve Ryan, 1985: 111-113).

1.6.5. Kontrol Odağı

İnsanlar, içinde bulundukları durumlar üzerinde ve kendilerine ne olduğuyla ilgili ne kadar kontrol sahibi oldukları konusunda farklılık göstermektedirler. Bazı insanlar, çevreleri üzerinde oldukça az bir etkileri olduğunu ve hayatlarında meydana gelen önemli olaylar üzerinde de kontrollerinin az olduğunu düşünmektedirler. Diğerleri ise kendi çevrelerindeki dünya üzerinde önemli bir etkilerinin olduğunu ve kendi yollarını seçebildiklerine inanmaktadırlar. Kontrol odağı özelliği, bireyler arasındaki bu farklılığı yansıtmaktadır. “Dış kontrol odaklı” bireyler, kendi kaderleri üzerinde büyük oranda dışsal güçlerin etkisi olduğuna inanmaktadırlar ve kendi davranışları ile yaşadıkları olaylar arasında oldukça zayıf bir ilişki görmektedirler. Bunun aksine “iç kontrol odaklı”

bireyler, yaşadıkları şeyler ile kendi hareket ve davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğuna inanmaktadırlar. İç kontrol odaklı insanlar, daha iyi performans gösterdiklerinde performanslarındaki kalitenin nedenini yeteneklerine ya da çabalarına yüklemektedirler. Dış kontrol odaklı insanlar ise iyi performans gösterdiklerinde bunun nedenini şansa, çevrelerindeki güçlü insanlara ya da görevin basit olmasına bağlamaktadırlar. Örgütlerde, iç kontrol odaklı insanlar, dış kontrol odaklı insanlara göre daha kolay motive edilebilmektedirler. İçseller, doğrudan bir denetlemeye çok ihtiyaç duymazlar; çünkü işlerinde iyi performans gösterme, maaş artışı, terfi, ödül ve iş güvenliği kazanmalarında kendi davranışlarının önemli bir etkisi olduğuna inanmaktadırlar (George ve Jones, 2008: 54).

Kontrol yönelimi; insanların davranışının çevredeki ya da kendi içlerindeki kontrol mekanizmasına göre düzenlenmesini içermektedir. İnsanlar, kontrol yönelimli olduklarında olayları kontrol edici olarak araştırır, seçer ve yorumlarlar. Bu insanların davranışlarını, bilişlerini ve duygulanımlarını belirleyen merkezi unsur, olayın başlatıcı ya da düzenleyici baskısıdır. Bu nedenle yüksek kontrol yönelimli olduğu zaman insanlar, bir şeyleri “yapmaları gerektiği için” yapmaktadırlar ve kendilerini denetim ve işi son bitirme tarihi gibi kontrol edici şeylerle motive etmektedirler. Kontrol yönelimli insanların davranışlarında dış kaynaklı ödüller daha fazla tanımlayıcı bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, örneğin, ödeme ve statü gibi faktörler, iş davranışlarını belirlemekte oldukça önemli bir rol alır. Kontrol odağı, kavramı neden odağı kavramı ile aynı anlama gelmemektedir. Kontrol odağı insanların çıktılar üzerinde kontrolünün olup olmaması, bir başka ifade ile insanların çıktıların davranışlarına bağlı olup olmadığına inançlarını ifade etmektedir. Diğer yandan neden odağı, davranışın başlatıcısı ve davranışın düzenlenmesi ile ilgilidir. Kontrol odağında birey davranışın sonuçları ile ilgilenir; neden odağında ise bir kişinin neden herhangi bir şekilde davranıldığı ile ilgilenir (Deci ve Ryan, 1985: 113-114).

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

2.1. Duygu Kavramı

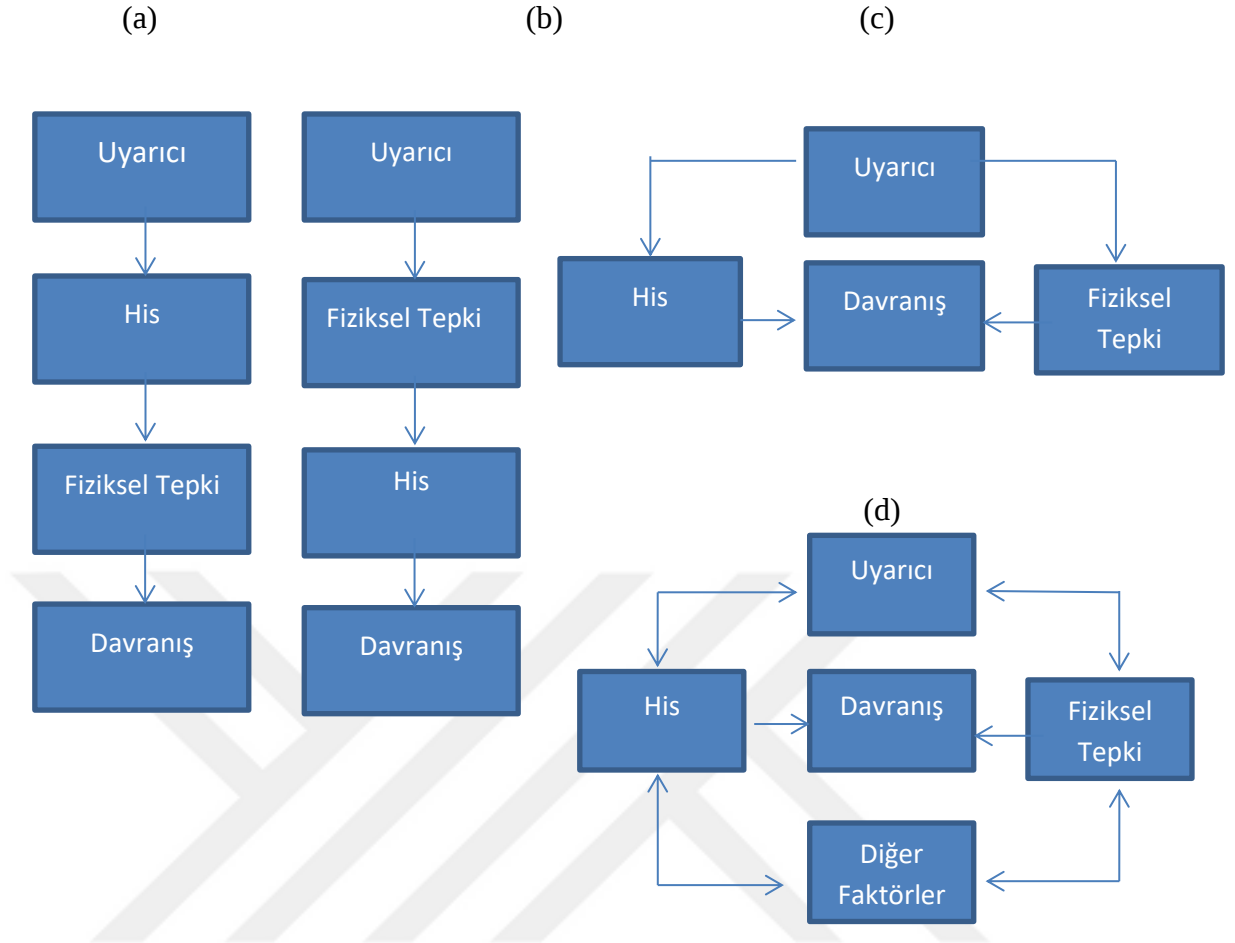
Bir duygu; genel olarak bir kişinin kendisi için önemli olan bir amaçla ilişkilendirdiği bir olay, durum ya da nesneyi bilinçli ya da bilinçsiz olarak değerlendirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Eğer bu olay, amaca ulaşmaya yardımcı oluyorsa pozitif; amaca ulaşmayı engelliyorsa negatif bir duygu olarak ortaya çıkmaktadır. Duyguların temelinde harekete hazır olmak ve planları hızlandırmak yatmaktadır. Bir başka deyişle bir duygu alternatif zihinsel süreç ve aktiviteleri bölebilmekte ya da durdurabilmektedir. Duygular, sıklıkla sosyal bir olgu olarak kavramsallaştırılmaktadır. Duygusal reaksiyonların meydana getiren uyarıcıların çoğu diğer insanlardan kaynaklanmaktadır ve duygular, diğer insanlarla etkileşim sonucu oluşmaktadır. Duygular hafıza tarafından ortaya çıkarılırsalar bile diğer insanlar ya da onların üzerimizdeki etkisi nedeniyle duygularımız oluşmaktadır(Strongman, 2003: 179).

Duyguları, uyarıcının yorumlanma şekline bağlı olarak olay, birey ya da nesnelere karşı değer yüklenmiş tepkiler olarak tanımlayabiliriz (Ortony, Clore ve Collins, 1988: 13). Yani bir kişinin bir durum karşısında hissettiği bir duygu o kişinin dünyayı ya da onun içindeki değişiklikleri yorumlama biçimine göre farklılık göstermektedir. Duygular fizyolojik uyarıcılar ve yüz ifadeleri, mimik ve duruşla karakterize edilmektedirler. Duygular saldırma, kaçma, arayış, rahatlık, diğerlerine yardım etme ve üreme gibi pek çok temel adaptasyon davranışı ile bağlantılıdır. Bu gibi davranışlar hayatta kalmamıza ve değişen çevresel koşullara uyum sağlamamıza yardımcı olmaktadır.

Duygular genel olarak davranış ve düşünceler üzerinde etkisi olan fiziksel ve psikolojik değişimlerle sonuçlanan karmaşık duygulanım durumlarıdır. Duygular; huy, kişisel özellikler, ruh durumu ve motivasyon gibi bir dizi psikolojik olgu ile ilişkilidir. Duygularla ilgili temel teorileri üç gruba ayırabiliriz. Fizyolojik, nörolojik ve bilişsel. Fizyolojik teoriler duyguların nedeninin fizyolojik değişimler olduğunu ileri sürmektedir. Nörolojik teoriler, beyin aktivitelerindeki değişikliklerin duygusal tepkilerin oluşmasına neden olduğunu ileri sürmektedir. Bilişsel teoriler ise duyguların oluşmasında temel rolün düşünceler ve diğer zihinsel aktiviteler olduğunu ileri sürmektedir (Cherry, 2016: 1)

Duyguları daha iyi anlayabilmek için duygu teorilerine biraz daha yakından bakmamız gerekmektedir. Bu teorilerin ilki; 1800’lü yılların sonunda William James ve Carl Lange farklı yerlerde eş zamanlı olarak duyguların vücudumuzdaki fiziksel tepkilerin algılanmasıyla oluştuğunu ileri sürdükleri James-Lange teorisidir (Krull, 2014: 254). Bu teoriye göre önce fiziksel reaksiyonlar gelir ardından o fiziksel reaksiyonları biz duygu olarak algılarız. Örneğin bir ayı gördüğümüzde kalp atışlarımız hızlanır, adrenalimiz yükselir ve kaçma ihtiyacı hissederiz. Kalp atışlarımızın hızlanması, adrenalinin yükselmesi, nefes alış verişlerinin artması gibi önce fiziksel değişiklikleri hissederiz daha sonra bunun korku duygusu olduğunu söyleriz. 1962 yılında Schachter ve Singer ise duyguların fiziksel uyarıcıların yanında durumun değerlendirilmesi ile de oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Örneğin bir ayı gördüğünüzde ya da bir futbol maçında gol attığınızda kalp atışlarınız ve adrenalininiz yükselmektedir. Ancak duygular yalnızca fiziksel reaksiyonlar sonucu oluşuyorsa neden ilkinde korku ikincisinde mutluluk hissetmekteyiz. 1974 yılında Dutton ve Aron yüksek ve korkutucu bir köprü üzerinde ve düz bir yol üzerinde yaptıkları araştırmalarında deneklerden anket yapan asistan kızı daha sonra çalışmayı tartışmak üzere aramalarını istemişlerdir. Yüksek köprü üzerindeki deneklerin asistanı arama oranı düz yoldaki deneklerden oldukça fazla olmuştur. Dutton ve Aron köprü üzerindeki deneklerin kalp atış hızlarının ve adrenalininin yükselmesini genç kızdan etkilenmeleri yönünde yorumladıkları için asistanı arama oranlarının çok daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bir başka deyişle denekler fiziksel değişikliklerin nedenini yanlış yorumlamışlardır. Dutton ve Aron buna “yanlış yükleme (misattribution)” adını vermişlerdir. Bu teorilerin yanında duyguların nörolojik boyutuyla ilgilenen Cannon-Bard (1927) bilişsel ve fiziksel aktivitelerin aynı anda ortaya çıkmasıyla duyguların oluştuğunu ileri sürmüşlerdir (Krull, 2014: 254).

Her duygu teorisi hisler, fiziksel tepki, çevresel uyarıcının değerlendirilmesi ve davranış olmak üzere dört faktörün kombinasyonundan oluşmaktadır.



Şekil 2.1. Duygusal Aktiviteleri Oluşturan Faktörlerin Kombinasyonu

Kaynakça: Gorman, P. (2004). Motivation and Emotion. London and New York: Routledge Modular Psychology Series (Taylor and Francis Group). pp.5

Yukarıdaki şekilde duyguların oluşması için önce hislerin mi yoksa fiziksel tepkilerin mi geldiğine yoksa üst üste çakışan olaylardan birinin etkisinin yanlış yorumlanması sonucu mu duygunun oluştuğuna ilişkin net bir çizgi bulunmamaktadır. Bu konu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde açıklanacak olan duygu düzenleme ve duygusal emek stratejileri açısından önem arz etmektedir. Duyguları düzenleyebilmek ve bir davranış stratejisi belirleyebilmek yani duygular üzerinde kontrol sağlayabilmek için duyguların nasıl oluştuğunun anlaşılması gerekmektedir.

Lazarus (1991: 9), 1960 ve 1970'lere gelindiğinde psikolojinin duygu perspektifi pozitivist ve basit olarak uyarıcı-tepki formülasyonundan yeni-davranışçı yaklaşıma doğru kaymıştır. Bunu yaparak, uyarıcı-tepki bağlantısı daha karmaşık olan ve zihnin “kara kutusu” olan bilişsel süreçlerle açıklanılmaya çalışılan uyarıcı-organizma-tepki

bağlantısına yönelmiştir. Bir başka deyişle, duyguların uyarıcılara verilen basit tepkiler değil zihinsel süreçleri de kapsayan karmaşık bir yapıya sahip olduğu varsayımı üzerinden duygu ve biliş arasındaki ilişki üzerine odaklanılmıştır. Bilişsel değerlendirme ile oluşan duygulara ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 2.1. Bilişsel Değerlendirmelerin Duygusal Karşılıkları

Bilişsel Değerlendirme	Duygu
Küçük düşürüldüğünü ya da önemsenmediğini hissettiğinde	Kızgınlık
Tehdit edilmiş hissettiğinde	Endişe
Yakın birini kaybettiğinde	Üzüntü
Ahlaki bir kuralı çiğnediğinde	Suçlu
Kendi ideallerine göre yaşamadığında	Utanç
Kendisinin hak ettiğini düşündüğü bir şeye başkasının sahip olması	Kıskançlık
İğrenç bir şey karşısında	Tiksinti
En kötüsünden korkarken yine de daha iyisini arzulamak	Umut
İstenen bir amaca doğru hareket edildiğinde	Mutluluk
Bir başarı ya da anlam yüklenmiş bir şeye sahip olduğunda	Gurur
Bir başkası tarafından iyi davranış gördüğünde	Minnettarlık
Bir başkasından yakınlık görmeyi isteme	Sevgi
Bir başkasının acısını hissetme	Şefkat

Kaynak: Coon, D., & Mitterer, J. O. (2013). *Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior*. CA: USA: Wadsworth Cengage Learning .pp.360

Yukarıdaki tabloya göre farklı bilişsel değerlendirmeler farklı duygular ortaya çıkarmaktadır. İnsanların kaç farklı duyguya sahip olduğu üzerine ise araştırmacılar kesin bir uzlaşıya varamamıştır. Bazı araştırmacılar duyguları mutluluk, üzüntü, kızgınlık, korku, tiksime ve şaşırma olarak temel altı sınıfa ayırmıştır. Diğerleri ise bu sınıflandırmayı daha da genişleterek aşağılama, utanç, suçluluk, merak, umut, gurur, rahatlama, hayal kırıklığı, sevgi, saygı, sıkılmak, kıskançlık, pişmanlık ve mahcubiyet gibi duyguları da eklemiştir (Kalat, 2008: 443).

Günlük yaşantıda hissedilen geniş yelpazedeki bu duyguların temel bazı fonksiyonları vardır. Duyguların en önemli fonksiyonu dış dünyaya adaptasyon sağlamak ve bilgiler üzerinde dikkatin toplanmasına yardımcı olmaktır. Duygu uyandıran bilgilerin hatırlanma oranı nötr bilgilerin hatırlanma oranından daha yüksektir. Bir başka ifade ile

dikkat dağıldığında görülen ve duyulan pek çok şey unutulabilmektedir. Ancak korkutucu bir ses duyulduğu sırada dikkat dağılsa bile daha iyi hatırlanmaktadır. Duyguların bir başka fonksiyonu önceliklerin belirlmesine yardımcı olmasıdır. Örneğin, ne kadar mutlu olunursa olunsun korku durumunda öncelik bu tehdidin ortadan kaldırılması olacaktır. Negatif duygular, dikkati belirli bir şeye yöneltmekle yoğunlaştırırken; pozitif duygular, dikkat ve ilgi alanını genişletmektedir. Barbara Fredrickson (2001) pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisine göre pozitif duygular dikkatin kapsamını geliştirerek düşünce-hareket repertuarını genişletmektedir (Fredrickson ve Branigan, 2005: 313). Dolayısıyla pozitif duygular ve ruh durumları yeni fikirlerin ve fırsatların keşfedilmesini bir başka deyişle yaratıcılığı artırmaktadır.

Duygu ile ruh durumu sıklıkla karıştırılan ve birbirini yerine kullanılan ancak farklı iki kavramdır. Ruh durumu yaşanan duygusal olaylardan sonra devam eden ya da belirli bir neden olmadan ortaya çıkan uzun süreli duygusal tonlardır. Daha net bir tanımla ruh durumunu duygu kalıntıları olarak tanımlanabilir. Ruh durumu ile duyguları birbirinden ayıran bazı temel çizgiler bulunmaktadır. Duygular belirli bir kişiye olaya ya da nesneye yöneliktir, oysa ruh durumunu ortaya çıkaran neden genellikle belirsizdir. Duygular davranışa yöneliktir bir diğer ifade ile aktiftirler ancak ruh durumu her zaman bir davranışla kendini göstermez (Coon ve Mitterer, 2013: 351).

Duygular, örgütsel yaşamda birçok süreci etkileme gücüne sahip olgular olarak görülmektedir. Çalışanların duygulanımları, onların; iş tatminlerini, yargılama ve karar verme davranışlarını, yaratıcılıklarını, bilgi paylaşım davranışlarını, örgütsel vatandaşlık hislerini, takım çalışmasındaki tutumlarını, çatışmalardaki tutum ve davranışlarını müzakere ortamlarındaki tavırlarını, işe gelme/geç gelme gibi davranışlarını ve genel toplamda iş performanslarını doğrudan etkileyebilmektedir (Korkmazıyrek ve Hazır, 2013: 75).

2.2. Duygu İle İlişkili Kavramlar

Duygular psikolojik boyutuyla oldukça geniş bir araştırma konusudur. Bu bağlamda duyguları ve duygusal emeği daha iyi kavrayabilmek için duygularla ilişkili bazı temel kavramların da tanımlanması gerekmektedir.

Tablo 2.2. Duyguya İlişkin Bazı Kavramlar

Araştırmalarda Kullanılan Kavramlar	Tanım	Günlük Kullanımları
Duygulanım (Affect)	Duygu durumları, ruh halleri ve ayrık duygular, pozitif ve negatif karakter özellikleri vb. gibi, bireylerin deneyimledikleri hisleri geniş bir çerçevede kuşatan şemsiye bir kavramdır.	“...hissediyorum.” “... hissediyor gibi görünüyor.” “Genellikle duygusuz biridir.”
Ayrık Duygular (Discrete Emotions)	Duygular, özel olarak bir hedef ya da nedene odaklıdır. Genel olarak duyguları algılayan tarafından fark edilir. Göreceli olarak yoğun ve oldukça kısa ömürlüdür. İlk yoğunluktan sonra bazen ruh haline göre değişim gösterebilir.	Örneğin, sevgi, öfke, nefret, korku, kıskançlık, mutluluk, üzüntü, keder, kızgınlık, coşkunluk, neşe, imrenme, ürkme, vb... şeklindedir.
Ruh Hali (Mood)	Genel olarak pozitif (hoş) ya da negatif (hoş olmayan) geniş çaplı his şeklinde ve yayılmaya eğilimlidirler. Özel bir nedene odaklanmazlar ve sıklıkla algılayan tarafından fark edilmezler, orta sürelidir (birkaç andan birkaç hafta kadar ya da daha fazla sürebilirler)	İyi, kötü, negatif, pozitif, neşeli, bunalımlı, hoşnut, asabi, vb... şeklindedir.
Yaradılışsal Duygulanım (Dispositional Affect)	Bireylerin durumlara verdiği istikrarlı ve tahmin edilebilir tepkiler için sahip olduğu tüm kişilik eğilimleridir. Bir kişinin dünyaya ilişkin “duygulanım lensi” olarak değerlendirilebilir.	“Ne olursa olsun, o her zaman...” “ O her zaman o kadar negatif ki ...”

a) Pozitif Duygulanım (Positive Affectivity)	Düşük enerjili ve miskin ya da melankolik insanlara göre çeşitli durumlara karşı neşeli ve enerjik, hoş ve iyi-oluş gibi pozitif ruh hali deneyimleyen bireylerin hisleridir.	“Sürekli enerjik ve iyimser biri” “ Her zaman o kadar yatıştırıcı ki...”
b) Negatif Duygulanım (Negative Affectivity)	Daha sakin, huzurlu ve rahat insanlara göre zaman içinde ve durumlara karşı sıkıntılı, üzgün ve negatif bir bakışa sahip bireylerin hisleridir.	“O kadar düşmanca davranıyor ki...” “Neden her zaman bu kadar endişeli/sinirlisin?” “Onun olaylar karşısında soğukkanlı ve dingin olmasına hayranım.”
Duygusal Zekâ (Emotional Intelligence)	Bireyin kendisinin ve diğerlerinin hissettiklerini ve duygularını gözlemleme, onlar arasında ayırım yapmak ve bu bilgiyi düşünce ve hareketlerinde rehber olarak kullanabilme yeteneğidir.	“Yöneticim duygularını ifade etmekte çok kötüdür.” “Takım arkadaşım takımdaki diğer kişilerin ne hissettiğini anlamada çok iyidir.”
Duygusal Düzenleme (Emotion Regulation)	Bireylerin hangi duyguları, ne zaman ve nasıl deneyimleyip ifade edeceklerini etkileme girişimidir.	“Duygularını baskı altında bile oldukça iyi idare ediyor.”
Duygusal Emek (Emotional Labor)	Çalışanların diğerlerinin zihninde uygun durumu üreten dış görünüşünü korumak için duygu oluşturma ya da bastırmasıdır.	“Müşterilerle ilgilenirken gülümsemek zorunda çünkü bu onun işinin bir parçası.”
	Bireyin; diğerlerinin sözsüz davranışlarını taklit etmek, yüz	“Ve biz iyi hissettiğimizde, bu

Duygusal Yayılım (Emotional Contagion)	ifadelerini uyumlu hale getirmek, seslendirmek, duruş almak, diğerleriyle hareket etmek ve karşılığında duygusal olarak onlara yakınlaşmak için grubun diğer üyeleriyle duygularının paylaşma ve transferine izin verme eğilimidir.	bulaşıcıdır.” (Southwest Havayolları sloganı) “Neden bilmiyorum ama ne zaman onunla konuşsam sonrasında kendimi kötü hissediyorum.” “Bulaşıcı coşku”
Kollektif Duygulanım (Collective Affect)	Aşağıdan yukarıya kollektif duygulanım, grup üyelerinin çeşitli duygulandırıcı tavırlarının kompozisyonunu ifade etmektedir. Çoğunlukla duygusal yayılım yoluyla grubun duygu ya da ruh hali seviyesini şekillendirmek için bireylerin duygulanım özelliklerini birleştirme derecesidir. Yukarıdan aşağıya kollektif duygulanım yaklaşımı ise duygular ve ifade biçimleri açısından grubun hangi dereceye kadar duygusal normlar tarafından şekillendiğini ifade eder.	“Grubumuz ona karşı ... bir duyguya sahip.” “Ne kadar negatif bir grup” “Grubumuzda pozitif yaklaşım oldukça önemlidir.”

Kaynak: Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? Academy of Management Perspectives, p. 36-59.

2.3. Duygusal Emek Kavramı

Duyguların para karşılığında gösterilen bir emeğe dönüştüğüne ilk olarak Hochschild (1983) “Yönetilen Kalp (The Managed Heart)” isimli kitabında değinmiştir. Bir hava yolu firmasında yaptığı araştırmada, hosteslerin müşterilerle ilişkileri sırasında bazı duyguların açığa çıkarılması bazılarının ise bastırılması ya da saklanması için hosteslerin ekstra çaba gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Günlük yaşantıda sosyal

normlar çerçevesinde duyguların ifade edildiği, bastırıldığı ya da gizlenmesi gerektiği bir gerçektir. Ancak çalışanların bir ücret karşılığı muhatabında bazı duyguları uyandırmaya çalışması, hissettiği duyguları farklı yansıtması ya da gizlemesi duygusal emek olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Hochschild (1983: 7), duygusal emeği; “herkes tarafından gözlenebilen yüz ifadeleri ile beden hareketleri oluşturma amaçlı, hizmetin sahte, çalışanların aktör, müşterilerinde izleyici olarak nitelendirildiği bir duygu yönetimi oyun olarak” ifade etmektedir. Duygusal emeği, sosyal kimlik kuramı çerçevesinde inceleyen Ashforth ve Humphrey (1993: 90)’e göre duygusal emek, uygun duyguyu sergileme eylemi olarak ifade edilmiştir. Morris ve Feldman (1996: 987), duygusal emeği, kişilerarası etkileşim sürecinde kurumun istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlardır. Grandey (2000: 95), duygusal emeği, “duyguların ve davranışların örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi” şeklinde tanımlamıştır. Kaya ve Serçeoğlu, bu tanımlar ışığında duygusal emeği, müşteri memnuniyeti sağlamak amacı ile çalışanların müşteriler ile pozitif ilişkiler kurabilmeleri için duygularını kontrol etmesi ve kendi duyguları yerine işletmenin gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi olarak ifade etmişlerdir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 315-316). Diefendorff ve Grosserand (2003: 945) ise duygusal emeği; iş amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çalışanın duygusal gösterimlerini gösterim kurallarına göre düzenleme süreci olarak tanımlamışlardır.

Bir başka bakış açısında göre duygusal emek, çalışan ile müşteri arasında iletişim süresince meydana gelir ve süratle şu aşamaların uygulanmasını içerir: *Duyguyu hissetme*: Karşıdaki kişinin yaşadığı duygu durumunu fark etme ve bu bilgiyi o duygu durumuna verilecek cevap açısından kullanma,

- i. *Analiz*: Bireyin kendi yaşadığı duygu durumunu analiz etmesi ve bunu karşısındaki kişinin duygu durumu ile karşılaştırması.
- ii. *Karara Varma*: Alternatif davranış biçimlerinin karşısındaki kişiyi nasıl etkileyeceğini değerlendirerek en iyi alternatifi seçme.
- iii. *Davranış*: Karşı taraftan istenen tepkinin alınabilmesi için çalışanın duygusunu bastırması veya ifade etmesi (Guy, Newman ve Mastracci, 2008: 7).

Her işin duygusal emek gerektirip gerektirmediği konusuna da değinen Hochschild, duygusal emek gerektiren işlerin üç özelliği bulunması gerektiğinin altını çizmektedir (Hochschild, 1983: 147). Bu iş özellikleri şunlardır;

- Çalışanın muhatabı ile yüz yüze ya da sesli olarak doğrudan bir iletişim içinde olması
- Çalışanın muhatabının zihninde bir duygusal durum yaratma çabasının olması
- Yöneticilere çalışanların duygusal aktivitelerini eğitim ve denetim yoluyla kontrol etmesine izin vermesidir.

Yeni ekonomik koşulların; çalışanın bilişsel, sosyal ve kişisel tüm niteliklerini pazarlanabilir değer olarak konumlandırma çabası, duygu düzenleme süreçlerine ilişkin eğilimleri de giderek artırmaktadır. Çalışanın iş güvenliğinin, müşterinin kendisi hakkındaki yargısına bağımlı olması, bu yüzden de çalışanın, kurumsal normlarının gerektirdiği duyguyla davranması, çalışma ilişkilerinin aldığı biçim konusunda önemli ipuçları barındırmaktadır. Çalışanın karakteri, iş süreci içerisinde metalaşmakta, bu durum, çalışanın, görünürde oldukça rasyonel ve “doğal” bir durumu yansıtıyormuş gibi görünmesi biçiminde tezahür etmektedir. Böylelikle çalışan, içerik olarak tamamen çıkar hesabına dayalı, yani organizasyonun kar beklentisini karşılama ve kendi “iş güvenliğini” sürdürebilme kaygısına dönük bir “rol yapma” biçiminde hareket etmektedir. Çalışanın davranışlarının biçimi ile özünün birbirinden oldukça farklı olduğunu ortaya koyan bu durum, çalışanın gerçek duygusunu, hiçbir zaman açıkça ifade edemediği, farklı davranışlarla veya “samimi, sıcak, nazik” bir görünüme bürünmüş bir iletişim içerisinde halledilen ve dolaylı yollarla kotarılan bir durum almaktadır. Bu durum, çalışanın sermayenin hesaplanabilir amaç-araç ilişkisi içinde, kendisinden beklenen kar koşulunu gerçekleştirme çabasının duygusal emeğe nasıl dönüştüğünü göstermektedir (Kart, 2011: 224).

2.4. Duygusal Emek İle İlişkili Kavramlar

Duygusal emeğe ilişkin yukarıda çeşitli araştırmacıların farklı tanımlarına değinildi. Duygusal emek konusunu kavrayabilmek için bu tanımlarda temel olan iki olgunun ve duygusal zekânın daha detaylı açıklanması gerekir. Birincisi; örgütün

çalışandan göstermesini istediği duyguları ifade eden *gösterim kuralları*; ikincisi, çalışanın gerçek duygularını örgütün kendisinden göstermesini istediği duygulara göre düzenlemesi yani *duygu düzenleme*dir. Çalışanın duygularını düzenleyebilmesi için muhatabının duygularını algılayabilmeli ve en uygun duygu durumunu yaratmak için örgütün amaçları doğrultusunda davranış ve düşünce kalıpları geliştirmelidir. Bu durumda da önemli bir kavram olarak *duygusal zekâ* karşımıza çıkmaktadır.

2.4.1. Gösterim Kuralları

Gösterim kuralları diğer bir ifade ile duygu kuralları, gerçekte hangi duygunun hissedileceğini ya da hangi duyguyu hissetmenin belirli bir durum için uygun olduğunu belirleyen kurallardır (Seçer, 2007: 287). Gösterim kuralları, dışa vurulan davranış ile ilgili olup belirli bir duygusal durumu ya da izlenimi yaratmak için hangi davranışları göstermek gerektiğini belirleyen kurallardır. Gösterim kuralları ilk olarak Ekman (1971: 27) tarafından belirli durumlar için uygun duygusal ifadeleri gösterme normları olarak tanımlanmıştır. Rafaeli ve Sutton (1989: 4) ise gösterim kurallarının genel olarak sosyal, mesleki ve örgütsel normların bir fonksiyonu olduğunu ifade etmişlerdir.

Gösterim kurallarının temel amacı, çalışana göstermesi gereken duyguyu dikte etmektir ve bunun sonucunda da duygusal gösterimlerin diğer iş amaçlarına ulaşmaya yardımcı olmasını sağlamaktır (Grosserand ve Diefendorff, 2005: 1256). Diefendorff ve Grosserand (2003: 948) bir başka çalışmalarında; duygusal emek sürecinin sürekli olarak çalışanın duygusal gösterimleri ile gösterim kurallarını karşılaştırması, arada bir farklılık var ise duygularını gösterim kurallarına göre sürekli düzenlemesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

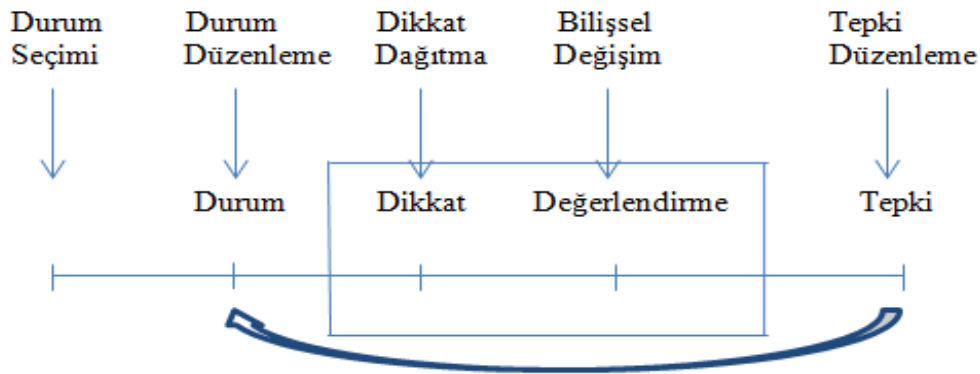
2.4.2. Duygu Düzenleme

Duygu düzenleme üzerine yapılan çağdaş araştırmaların kökeni psikolojik savunmalar, psikolojik stres ve başa çıkma yöntemleri, bağlanma teorisi ve duygu teorisi üzerine kurulmuştur. Duygu düzenleme ifadesi tam olarak netlik kazanmamıştır. Çünkü duygu düzenleme, hem duyguların düşünce, psikoloji ya da davranış gibi başka şeyleri nasıl düzenlediği (duygu aracılığıyla düzenleme) hem de duyguların kendilerinin nasıl düzenlendiği (duyguların düzenlenmesi) anlamlarına gelmektedir. Yine de duyguların birincil fonksiyonu, tepki sistemini koordine etmek ise, duygu düzenlemenin anlamı

duygularla eş zamanlı olmaktadır. Bu nedenle bu bölümde duygu düzenlemenin ikinci tanımını yani duyguların kendilerinin düzenlenmesi temel alınacaktır. Duygu düzenleme ile kişi amacına bağlı olarak duygularını bastırabilir, yoğunlaştırabilir ya da hali hazırdaki duyguyu koruyabilir (Gross ve Thompson, 2007: 8).

Duygu düzenleme ile ilgili olarak netlik kazanmamış bir diğer konu ise duygu düzenlemenin içsel süreçleri mi yoksa dışsal süreçleri mi düzenlediğidir. İçsel süreçler bireyin kendi duygularını düzenlemesidir. Dışsal süreçleri ise bireyin karşısındaki kişinin duygularını düzenleme çabasıdır. Bu bölümde duygu düzenlemenin içsel yönü yani bireyin kendi duygularını düzenlemesi üzerinde durulacaktır.

Gross duyguların düzenlenmesini ikiye ayırmaktadır. Bunlar; öncül odaklı (antecedent-focused) duygusal düzenleme ve tepki odaklı (response-focused) duygu düzenleme olarak değerlendirilebilir. Öncül odaklı duygu düzenlemesi, duygular oluşmadan önce, çevreyi değiştirme ya da bilişsel olarak yeniden değerlendirme gibi yöntemlerle duygularını değiştirme çabasıdır. Tepki odaklı duygu düzenlemesi ise duygular oluşuktan sonra bastırma ya da duygusal davranışı saklama gibi yöntemlerle var olan duyguların yönetimini kapsamaktadır. Yeniden değerlendirme gibi öncül odaklı duygu düzenlemesi etkili olarak negatif duygu deneyimini azaltmaktadır. Buna karşılık bastırma gibi tepki odaklı duygu düzenleme, sübjektif negatif duygu deneyimini azaltmadığı gibi psikolojik maliyeti de artırabilir (Gross ve diğ., 1997: 597). Ayrıca duygu düzenleme stratejileri aşağıda belirtilen şekilde şematize edilebilir.



Şekil 2.2. Duygu Düzenleme Stratejileri

Kaynak: Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). Emotion Regulation: Conceptual Foundations. E. B. Gross içinde, Handbook of Emotion Regulation New York; London: The Guilford Press, pp. 3-27.

Yukarıdaki şekil incelendiğinde, durum seçiminde kişi, yaşamak istediği durumların özelliklerini ve bu özelliklere göre olası duygu beklentilerini belirlemektedir. Durum değiştirme, var olan durumun kaçınılmaz bir şekilde oluşturacağı duygudan kaçınmak için geliştirilen farklı davranış kalıpları kullanmaktır. Dikkat dağıtma hali hazırdaki durumun duygusal sonuçlarından kaçınmak için bireyin dikkatini farklı bir şeye yönlendirme çabasıdır. Bilişsel değişim, bireyin durumu nasıl yorumladığına ilişkin bakış açısını değiştirerek durumun duygusal önemini değiştirme çabasıdır. Tepki düzenleme ise duygu oluşuktan sonra duygunun fiziksel, deneyimsel ve davranışsal olarak ortaya çıkma biçimini düzenleme çabasıdır. Bu stratejilerden ilk dördü, duygu oluşmadan önce uygulanabilecek stratejilerdir, son strateji ise duygu oluşuktan sonra uygulanabilecek duygu düzenleme stratejisidir.

2.4.3. Duygusal Zekâ

Yukarıda bahsettiğimiz duygu düzenleme süreçlerinin yerine getirilebilmesi için kişi hem kendi duygularını hem muhatabının duygularını anlayabilmeli, analiz edebilmeli ve durum içinde en uygun duygusal tepkiyi verebilecek davranışlar arasında doğru seçim yapabilmelidir. Tüm bunlar aslında bireyin duygusal zekâsına işaret etmektedir. Duygusal zekâ kavramını anlayabilmek için bu kavramın iki bileşeni olan zekâ ve duygu kavramlarının anlaşılması gerekmektedir. 18. yüzyıldan bu yana psikologlar zihni; biliş, duygulanım ve motivasyon olmak üzere üç etkili kısma ayırmıştır. Biliş kısmı hafıza, mantık, yargılama ve soyut düşünme gibi fonksiyonları kapsamaktadır. Psikologlar sıklıkla zekâyı bu biliş fonksiyonlarının ne kadar iyi kullanıldığıyla karakterize etmektedirler. Bir başka deyişle, zekâ yargılamak, sonuca varmak ve soyut düşünce ile ilişkilendirmek için kavramları “birleştirme ya da parçalama” gücü gibi yeteneklerle ilgilidir. Zihnin ikinci önemli kısmı, duygulanım duyguları, ruh halini, değerlendirmeyi ve tükenmişlik ya da enerjik olma gibi diğer duygusal durumları içermektedir. Son olarak zihnin motivasyon kısmı, biyolojik ihtiyaçlar ya da öğrenilmiş amaç arama davranışını ifade etmektedir. Popüler bir duygusal zeka tanımında ise bu kavramın “kendini kontrol etme, gayret etme, sebat ve kendini motive edebilme yeteneğini” içermesi gerektiği ileri sürülmüş ve duygusal zekanın motivasyon boyutuna odaklanılmıştır. Mayer ve Salovey (1997: 4-5), tüm bu kavramları içeren bir tanımla duygusal zekâyı “duyguların kesin olarak algılanabilmesi, değerlendirilebilmesi ve ifade edebilmesi, düşünmeye olanak

sağladığında hislere erişme ve his oluşturabilme, duyguları ve duygusal bilgileri anlayabilme, duygusal ve zihinsel gelişimi artırmak için duyguları düzenleyebilme yeteneği” olarak tanımlamışlardır.

Duygusal zekâ, zekâ türlerinden biri olarak düşünülmektedir. Ancak bireylerin duygularıyla başa çıkma yöntemleri, bazı yeteneklerine göre farklılık göstermektedir. Bu da duygusal zekânın kavramsal olarak netliğe kavuşabilmesi için bazı yeteneklerle sınırının çizilmesi gerektiğini ortaya çıkarır. Bu yetenekler şunlardır;

- Bir kişinin duygusal gösterimlerini yüz, ses tonu, vücut dili gibi göstergelerle tanıyabilme yeteneği,
- Duygunun öncüllerini ve sonuçlarını anlayabilme yeteneği,
- Belirli duyguların uyandırılmasını sağlayarak düşünceyi kolaylaştırabilme yeteneği,
- Kızgınlık ve üzüntü gibi negatif duyguları düzenleyebilme yeteneğidir (Zeidner, Mathews ve Robert; 2009: 4).

Karim ve Weisz (2010: 193) araştırmalarında duygusal zekâsı yüksek bireylerin yüzeysel davranıştan çok derinlemesine davranış göstermeye uğraşacaklarını destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır. Bulguladıkları sonuçlar, aynı zamanda belirli bir duruma uygun duygusal emek stratejisinin belirlenebilmesi için duygusal zekânın oldukça önemli bir karakteristik olduğunu göstermektedir. Dahası duygusal zekası yüksek bireyler diğer insanların durumları ile empati kurmaları için onların duygularını anlama yani daha fazla derinlemesine davranış göstermeye muktedirlerdir.

2.5. Duygusal Emek Kavramının Gelişme Süreci

Burada öncelikle kronolojik bir sıra ile duygusal emek kavramının gelişmesinde önemli katkıları olan araştırmaları sıralamak, ardından da bu çalışmaların duygusal emek kavramının gelişimine hangi açıdan katkı sağladığından bahsetmek yerinde olacaktır.

Tablo 2.3. Duygusal Emek Kavramının gelişimini gösteren tanımlamalar

	Duygusal Emek Tanımları
Hochschild (1983: 7)	<i>Diğerlerinin zihninde uygun bir durum yaratan dış görünüşünü sürdürebilmek için bireyin duygularını açığa çıkarması ya da bastırması</i>
Ashforth ve Humphrey (1993: 90)	<i>Gösterim kurallarıyla uyumlu olmak bir başka deyişle uygun duyguları gösterme davranışı</i>
Moris ve Feldman (1996: 987)	<i>Kişilerarası etkileşim sırasında örgüt tarafından istenen duyguların ifade edilmesi için gereken planlama ve kontrol çabası</i>
Grandey (2000: 95)	<i>Örgütsel amaçlar için duyguların ve duygu gösterimlerinin düzenlenme süreci</i>

Duygusal emek kavramı ilk olarak Arlie Russell Hochschild'ın 1983 yılında yazdığı “Yönetilen Kalp” (The Managed Heart) isimli kitabıyla literatüre girmiştir. Hochschild bir hava yolu şirketinde uçuş görevlileri üzerine yaptığı araştırmasında çalışanların yolcular üzerinde pozitif duygu yaratmak amacıyla duygularını bastırmak, gizlemek ya da ekstra bir duygu oluşturmak için çaba sarf ettiğini bulgulamıştır. Hochschild bu çabayı duygusal emek olarak adlandırmıştır. Hochschild'a göre duygusal emek yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak ortaya çıkmaktadır.

Ashforth ve Humphrey (1993), “*Hizmet Rollerinde Duygusal Emek: Kimliğin Etkisi*” (Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity) isimli çalışmalarıyla duygusal emek kavramının örgüt boyutuna yani örgütün çalışanların uymasını beklediği duygu gösterim kurallarına değinmişlerdir. Hochschild'dan farklı olarak Ashforth ve Humphrey (1993: 90), duyguların kendisine değil davranışa odaklanmış ve duygusal emeği uygun davranışın sergilenmesi şeklinde tanımlamışlardır. Aynı zamanda Hochschild duygusal emeğin yalnızca derinlemesine ve yüzeysel davranış şeklinde ortaya çıktığını; Ashforth ve Humphrey ise çalışanların bazen kendiliğinden örgütün gösterim kuralları ile paralel duyguları yaşadığını ileri sürmüş ve Hochschild'ın davranış stratejilerine doğal duyguları da eklemişlerdir. En önemli katkılarından biri de duygusal emeğe “sosyal kimlik teorisi” açısından yaklaşımları olmuştur. Sosyal Kimlik Teorisi insanların kendilerini ait hissettikleri ya da ait olmak istedikleri gruba göre

tanımlama ihtiyacı hissettiklerini ileri sürmektedir. Ashforth ve Humphrey de duygusal emeğin çalışanın kendisini ait hissettiği grubun kendisine yüklediği rol ile uyumlu olduğu ölçüde duygusal emeğin negatif sonuçlarından daha az etkileneceğini ileri sürmüşlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 100-101)

Morris ve Feldman (1996), hizmet sektörünün gelişmesi ile birlikte artan rekabet ortamında çalışanların gösterdikleri duygusal emeğin önemine yönelmiş ve örgütsel başarının bu çalışanın vereceği servis kalitesiyle artacağı üzerinde durmuşlardır. Bu nedenle duygusal emek gösterimlerinin işin hangi özelliklerine göre nasıl değiştiği üzerine çalışmışlardır. Duygusal emek açısından iş karakteristiklerini duygu gösterim sıklığı, duygu gösterim kuralları, duygu çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olmak üzere dört boyutlu olarak incelemişlerdir (Morris ve Feldman, 1996: 989-991). Ashforth ve Humphrey'den farklı olarak Morris ve Feldman (1996: 988), çalışanın gerçekte hissettiği duygunun bir sonucu olarak istenilen davranışı gösterse bile bunu karşı tarafa yansıtmamanın davranış kuralları ile belirlendiğini vurgulamışlardır.

Grandey (2000) yaklaşımı, tüm bu yaklaşımların birleşimi niteliğindedir. Grandey (2000), daha önce Gross (1998) duygu düzenleme teorisini duygusal emeğe uyarlamış ve duygu düzenleme yollarından öncü-odaklı duygu düzenlemeyi derinlemesine davranış ile ve sonuç odaklı duygu düzenlemeyi de yüzeysel davranışla ilişkilendirmiştir.

Son olarak Diefendorff ve Grosserand (2005: 946) çalışmasından, henüz duygusal emek literatüründe diğer çalışmalar kadar yer etmemiş olsa da, söz etmek yerinde olacaktır. Çünkü duygusal emek kavramına “Kontrol Teorisi” açısından yaklaşmış ve bu teori yardımıyla duygusal emeğin işleyiş mekanizmasına ilişkin boşluğu doldurmuşlardır.

2.6. Duygusal Emeğin Belirleyicileri

Bu bölümde duygusal emeğin belirleyicileri açıklanacaktır. Bu belirleyiciler; bireysel belirleyiciler, iş ile ilgili belirleyiciler ve örgütsel belirleyiciler olarak sınıflandırılmıştır.

2.6.1. Bireysel Belirleyiciler

Duygusal emek gösterimini etkileyen bireysel faktörler cinsiyet, yaş ve kişilik özellikleri olarak sınıflandırılmış ve aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1.1. Cinsiyet

Hochschild, cinsiyetin de duygusal emek gösterimini etkilediğini düşünmektedir. Bir gelenek konusu olarak duygu yönetimini, özellikle kadınlar tarafından ekonomik destek için alışverişe karşılık sunduğu bir şey olarak değerlendirmiştir (Hochschild, 1983: 20). Kadınlar erkeklere göre daha fazla insanlarla çalışmaktadırlar. Hochschild kadınların toplumda paraya, güce, otorite ve statüye ulaşmalarının erkeklerden çok daha zor olduğunu belirterek kadın ve erkeklerin duygusal emek gösterimi arasındaki farkları şöyle maddelendirmektedir (Hochschild, 1983: 163).

- a. Kadınlar duygulardan kaynak yaratmakta ve erkeklere kendilerinde olmayan kaynaklara erişim karşılığında bir hediye gibi sunmaktadırlar. Dolayısıyla kadınlar erkeklere göre kaynak olarak duyguları daha çok kullanmaktadır.
- b. Kadınlar ve erkekler arasında duygusal iş, farklı şekillerde önem arz etmektedir. Hoschchild bu durumu kadınların daha çok uçuş görevlisi olarak çalışırken erkeklerin daha çok fatura ve tahsil işleriyle uğraşmaları şeklinde örneklendirmiştir. Ayrıca her uzmanlık alanı, farklı duygusal görevler gerektirmektedir.
- c. Genel tabaka içinde kadınların ikincil konumları nedeniyle kadınlar diğerlerinin duygularına karşı daha zayıf bir “statü kalkanına” sahiptir. Örneğin uçuş görevlilerinin yolcuların sözlü tacizlerine erkeklere göre daha kolay bir hedef olmaları gösterilebilir.
- d. Erkekler ve kadınlar arasındaki güç farklılığının bir başka boyutu da kadınların ikincil konumlarına bir savunma mekanizması olarak güzelliklerini, çekiciliklerini ve bununla ilişkili özelliklerini kullanmalarıdır.

Hochschild (1983: 171), büyük organizasyonların sayısının artmasıyla birlikte daha sistematik, daha standart ve daha toplumsal bir yapıya dönüşmek için kişisel ilişki yeteneklerine, sosyal statünün iyileştirilmesinde kadınsı becerilere ve duygusal emeğe daha fazla ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Kadınların özellikleri itibarıyla daha fazla hizmet sektöründe çalışmaya meyilli olduklarını, bu nedenle de erkeklere göre daha az

itibar gördüklerini belirtmektedir. Kadınların erkeklere göre toplumsal olarak daha düşük bir statüde oldukları algısı nedeniyle kadınlar hizmet sektöründe erkeklere göre daha fazla duygusal emek harcamaktadırlar. Yüksek statü sahibi kişiler duygularının diğer insanların duygularından daha önemli olduğunu düşünmeye meyillidir. Düşük statü sahibi kişilerin duyguları ise onlara göre daha az dikkate değerdir. Bunun iki nedeni olabilir: Birincisi, düşük statüdeki kişilerin rasyonel ancak önemsiz olduklarının düşünülmesi; ikincisi, irrasyonel olduklarını, bu nedenle de bertaraf edilebilir olduklarının düşünülmesidir.

Pozitif duygulanım kadınlara göre erkeklerde, bekârlara göre evlilerde, içe dönük insanlara göre dışa dönük insanlarda ve sağlık problemleri olan insanlara göre sağlıklı insanlarda daha yüksektir. Aynı zamanda pozitif duygulanımın stresi ve nevrozizm (duygusal dengesizlik) azaltmaktadır. Bunun aksi de negatif duygulanım için geçerlidir. Aynı zamanda daha yaşın ilerlemesiyle pozitif duygulanımın negatif duygulanıma göre daha fazla arttığını ifade etmiştir (Mroczek, 2001: 87).

2.6.1.2. Yaş

Yaş, duygusal emek üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığı irdelenen bir diğer demografik değişkendir. Popüler klişeler, insanların yaşları ilerledikçe daha az duygusal olduklarını ileri sürmektedir. Yetişkinliğin erken dönemlerinde coşkunluk dışında duygusal enerjinin bolluğu, yetişkinliğin ortalarında ve ileri yaş dönemlerinde daha rasyonel bir yönde gelişim gösterir. Duygu araştırmacıları arasındaki yaygın görüş duygusal deneyimlerin durumun bilişsel değerlendirilmesi ve belirli amaçların gerçekleştirilmesi için motivasyon ile birbirinden ayrılmaz bir şekilde iç içe geçtiğidir. Yaşam boyu gelişim uzmanları, insanların bilişsel değerlendirmeleri ve belirli amaçlara yönelme tiplerinde yaş farklılıklarının olduğu konusunda giderek artan görüş birliğine varmaktadır (Gross, ve diğ., 1997: 590). Diğer bir araştırmada ise daha önce yapılan araştırmalara ilişkin değerlendirmelerinde; bazı araştırmaların pozitif ve negatif duygulanım sıklığının yaş ile birlikte arttığı, bazı araştırmaların yaş arttıkça duygulanım sıklığının azaldığı, diğer çalışmaların ise yaş ile duygu arasında bir ilişki olmadığı yönünde bulgularının olduğunu ifade etmiştir (Mroczek, 2001: 87).

Duygu düzenleme, bireylerin hangi duygulara, ne zaman sahip olacaklarını ve bu duyguları nasıl deneyimleyip ifade edeceklerini etkileme girişimi olarak tanımlanırsa bu

tanıma göre yaşlı insanların gençlere göre duygularını daha iyi düzenleyebildiklerini, en azından çevresel zorunluluklara uydurma konusunda daha iyi olduklarını söylemek mümkündür. Yaş ilerledikçe bireylerin sosyal çemberlerini duygusal olarak onları daha fazla tatmin eden arkadaş grupları ya da aile bireyleri ile sınırlandırdığını, bu nedenle de yaşayacakları kişiler arası durumları duyguları ile düzenleyeceklerini ifade etmektedir (Gross ve diğerleri, 1997: 597).

2.6.1.3. Beş Önemli Kişilik Özelliği

Kişiliği tanımlayan pek çok özellik bulunmaktadır. Ancak çok sayıda sınıflandırma yerine bazı özellikleri sınıflandırmak, davranışları tahmin etmemiz açısından daha pratiktir. Bu nedenle araştırmacılar faktör analizi ile kişiliği beş önemli özellik altında sınıflandırmışlardır. Bunlar; dışa dönüklük (extraversion), duygusal dengesizlik (neuroticism), sorumluluk (conscientiousness) , uyumluluk (agreeableness) ve açıklıktır (openness). Bunlardan en büyükleri, dışa dönüklük ve duygusal dengedir (Kalat, 2008: 548). Beş büyük kişilik özelliği, farklı beyin sistemlerine ve kimyasallarına sahiptir (Coon ve Mitterer, 2013: 410).

Dışa dönüklük özelliğine sahip kişiler, daha fazla zihinsel uyarıcı arama ve diğer insanların arkadaşlığından hoşnut olma eğilimi göstermektedirler. Dışa dönüklük; girişkenlik, duygusal sıcaklık, kendine güvenme ve düşünmeden hareket etme ile ilişkilidir. Dışa dönük insanlar mutlu olma, kariyerleri boyunca içe dönük insanlara göre daha fazla para kazanma ve risk alma eğilimine sahiptirler. Duygusal dengesizlik özelliğine sahip kişiler daha fazla hoş olmayan duyguları yaşama eğilimindedirler. Duygusal dengesizlik endişe, düşmanlık, depresyon ve öz bilinç ile pozitif ilişkilidir. Uyumluluk, diğerlerine karşı merhametli olma ve onlarla daha fazla ilgili olmaktır. Uyumluluk özelliğine sahip insanlar diğerlerine daha fazla güvenir ve onlardan da kendilerine güvenmelerini beklerler. Arkadaş canlısıdır ve sosyal olarak diğerlerinden daha fazla destek görürler. Çünkü diğer insanların ilgileri ve ihtiyaçları ön planda gelmektedir. Ancak bu özellikleri nedeniyle iş hayatında diğerlerine göre daha başarılı olacaklarını söylemek oldukça güçtür; çünkü iş hayatında başarıyı hedefleyenler kendi çıkarlarını ön plana koymaktadırlar. Sorumluluk; öz-disiplin, görev sorumluluğu ve başarmak için çabalamayı ifade eder. Sorumluluk özelliğine sahip insanlar bir görevi tamamlamak için daha sıkı ve disiplinli çalışırlar. Sorumluluk sahibi insanlar başarma

güdüsüne daha fazla sahiptirler ve bir nevi mükemmeliyeti ararlar; ancak her şeyi kontrol etmek dolayısıyla mükemmeli yakalamak mümkün olmadığından hayal kırıklığı yaşama olasılıkları oldukça yüksektir. Açıklık özelliğine sahip kişiler yeni fikirlere açık olma ve yeni zihinsel deneyimler yaşama eğilimindedirler. Yeni deneyimlere açık insanlar, yeni fikirleri ve düşünceleri keşfetmek için farklı özellikte insanlarla vakit geçirmeyi severler (Diefendorff, Croyle ve Grosserand, 2005: 341-345).

Diefendorff ve arkadaşları (2005: 352-353), bu beş önemli kişilik özelliği ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve şu sonuçlara ulaşmışlardır: Dışa dönük insanlar, daha fazla pozitif duygular hissetmeye eğilimli olduklarından istenen duyguları göstermek için daha az rol yapmaktadırlar. Yani daha az yüzeysel davranış gösterirler. Duygusal dengesizlik özelliğine sahip çalışanlar, daha fazla negatif duygu yaşadıkları için istenen pozitif duyguları sergilerken daha fazla rol yapma ihtiyacı hissetmektedirler. Uyumluluk özelliğine sahip çalışanlar, diğer insanlarla pozitif etkileşime daha fazla önem atfettiklerinden daha az yüzeysel davranış gösterme eğilimindedirler. En fazla dışa dönük ve uyumlu insanlar doğal duygularını gösterime eğilimindedirler. Derinlemesine davranış ise uyumlu insanların daha fazla kullandığı bir stratejidir.

2.6.2. İş Karakteristiklerine İlişkin Belirleyiciler

Duygusal emek gösterimini etkileyen iş özellikleri; duygusal emek gösterim süresi, sıklığı, yoğunluğu, rutinliği ve gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği olarak sınıflandırılmıştır.

2.6.2.1. Gösterilen Duygusal Emegin Süresi

Duygu gösterim süresi, genel olarak müşteri etkileşiminin ne kadar sürdüğünü ifade etmektedir. Morris ve Feldman (1996: 998), uzun süreli etkileşimlerin bireylerin duygu gösterimlerini aktif olarak düzenleme eğilimlerini artırdığını ileri sürmektedirler. Buna ek olarak uzun etkileşim süresi, etkileşimin daha kişisel olmasına, dolayısı ile doğal duyguların daha fazla gösterilmesine neden olabilmektedir. Uzun süreli etkileşimlerde derinlemesine davranış yüzeysel davranışa göre daha tercih edilebilir bir stratejidir. Brotheridge ve Lee (2003) ve Brotheridge ve Grandey (2002) çalışmaları ile bu bulguları desteklemektedirler (Diefendorff ve diğ., 2005: 343-345).

2.6.2.2. Gösterilen Duygusal Emegin Sıklığı

Morris ve Feldman (1996: 989) çalışmalarına göre iş, diğer insanlar ile sık olarak iletişimde bulunmayı gerektirdiğinde bireylerin duygusal gösterimlerini düzenleme ihtiyaçlarının arttığını ortaya koymaktadırlar. Brotheridge ve Lee (2003) ve Brotheridge ve Grandey (2002) etkileşim sıklığı ile hem yüzeysel hem derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan etkileşim sıklığının artması, bireylerin doğal olarak hissettikleri duyguları göstermeleri ile negatif yönlü bir ilişki içindedir

2.6.2.3. Yoğunluk

Yoğunluk, gösterilen duyguların içeriğinden bağımsız olarak büyüklüğünü ve gücünü ifade etmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1989: 6). Dışa vurulan davranışlar, duyguların yoğunluğu ile çeşitlilik göstermektedir. Duyguların yoğunluğu; aktif davranışın kapsamı ve büyüklüğü, davranışın ifade boyutu (sadece göz, ya da yüz ya da tüm vücudun duygunun gösteriminde kullanılması), tepki süresi, duyguya neden olan uyarıcının süresi, davranışın gücü ve hızı gibi birkaç davranış parametresini ifade etmektedir (Frijda, 1986: 32).

Brehm (1999: 2), duyguların yoğunluğunun motivasyon ile de arttığını vurgulamaktadır. Çünkü motivasyon; bilişsel, fizyolojik ve davranışsal sistemleri harekete geçirmektedir. Motivasyon yüksek ise çalışan, amaca ulaşmak için dikkat ve hafıza gibi bilişsel kaynakları daha fazla kullanacaktır. Duygu teorilerinden bahsederken duyguların bilişten oldukça etkilendiğine değinmiştik. Dolayısıyla bilişsel kaynak kullanımı arttıkça duyguların yoğunluğu da artacaktır.

2.6.2.4. Gösterilmesi Gereken Duyguların Çeşitliliği

Duyguların çeşitliliği, etkileşimde bulunulan müşteriye ve duruma göre çeşitlilik göstermektedir. Çalışanların hizmet süresince pozitif ya da negatif bir duygu sergilemelerini gerektiren durumlarla karşılaşmaktadırlar. Çalışanın gösterdiği duygu gösterim yelpazesinin genişliği duygusal emek ile doğru orantılıdır. Wharton ve Erickson (1993: 466-467) sergilenen duygular temelde bütünleyici (integrative), maskeleyici (masking) ve farklılaştırıcı (differentiating) olabileceğini vurgulamaktadır. Pozitif

duygular, müşterilerle çalışanı birbirleriyle ilgili iyi düşünmeye iter, olumlu hislerle bağlanmalarını sağlar. Duygusal açıdan nötrlük, tarafsızlık ve otoriteyi aksettirmeyi, negatif duygular ise kızgınlık veya düşmanca bir yaklaşımla müşteriye yatıştırma veya sindirmeyi hedefler(Güngör, 2009: 172). Dolayısıyla çalışanın farklı durumlarda farklı müşteriler için geliştirmesi gereken farklı duygular ve bunlara bağlı olarak farklı davranış kalıpları geliştirmesi gerekmektedir. Bu da çalışanın duygusal emek gösterimini artırmaktadır.

2.6.2.5. İşin Rutinliği

Rutinlik müşteri etkileşiminin tekrarlı ve belirli olması ölçüsünü ifade etmektedir. Müşteri ile etkileşim rutin bir hale geldiğinde müşteriler daha kişisel olmayan ancak samimi etkileşimleri tercih etmektedirler. Dolayısıyla işin rutinleşmesi çalışanın derinlemesine davranış gösterme eğilimini artırmaktadır. Yine de rutin olmayan etkileşimler için doğal duyguların gösterilmesi ya da derinlemesine davranış çalışanların daha fazla tercih ettikleri duygu düzenleme şekilleridir (Diefendorf ve diğ., 2005: 344).

2.6.3. Örgütsel Belirleyiciler

2.6.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü, örgütün yönetsel politikaları, stratejileri, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışları, rolleri, değer ve normları, sembollerinden, gelenekleri oluşan bir bütün ya da paylaşılan değerler olarak tanımlanmaktadır (Erkmen, 2010: 5). Örgüt kültürü ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımların ortak yönleri; bireylerin nasıl davranacağına ilişkin bilgi veren ve paylaşılan değerler bütünü olması, bireylerce sorgulanmadan kabul edilen ve bütün davranışları şekillendiren yazılı olmayan değerler olması, zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellenmesi ve değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan semboller, ritüeller, mitler, hikâyeler ve geçmiş olaylar gibi yolların olması olduğu görünmektedir (Şeşen, 2013: 547).

Rol ve güç yönelimli kültürler, ödüller ve cezalar tarafından sağlanan dış kaynaklı motivasyona ağırlık vermektedir. Başarı ve destek yönelimli kültürler ise iç kaynaklı motivasyonu güçlendirmek için çaba göstermektedir. Kültür; motivasyonu, içsel ve dışsal

motive edicilerin seçimi doğrultusunda etkilemektedir. Bir başka ifade ile örgütte hangi dışsal ödüllerin, hangi sıklıkta ve hangi başarı düzeyindeki performansa verileceği, örgüt kültürüne bağlıdır. Yine benzer şekilde örgütte içsel motivasyonu destekleyen uygulamalara ne ölçüde yer verildiği, o işletmede çalışanların özellik ve beklentileri, yöneticilerin yaklaşım ve yönetim tarzı ile örgüt kültürüne bağlıdır (Erkmen, 2010: 97).

Örgüt iklimi, örgütün psikolojik enerjisini ifade etmektedir. Örgüt iklimi; bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen duygu ve davranışları ifade eden, örgütün psikolojik çevresi, örgüte kimliğini kazandıran bireylerin davranışını etkileyen ve bireyler tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisi olarak tanımlanabilir (Şeşen, 2013: 573).

İşyerinde bir iletişim örüntüsü içerisinde çalışanlar, olayların hem yaratıcısı hem de aktörüdürler. Bu bağlamda çalışanların davranışlarında somutlaşan, işyerinde iletişim şekli, yönetim şekli, kültürel öğeleri, normları paylaşılan bir atmosfer oluşturmaktadır. Örgüt iklimi olarak tanımlayabileceğimiz bu atmosfer; çalışanların davranışlarını, tutumlarını, duygularını ve dolayısıyla performanslarını ve motivasyonlarını da etkilemektedir(Gök, 2009: 589).

2.7. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emekle ilgili literatürde genel kabul görmüş dört önemli yaklaşım bulunmaktadır. Bunlara ek olarak Diefendorff ve Grosserand (2003) 'ın kontrol teorisi yaklaşımları da açıklanmıştır.

2.7.1. Hochschild Yaklaşımı

Hochschild, duygusal emeği şöyle tarif etmektedir: Bir kişinin diğer insanların aklında uygun zihinsel durum üretmek için takındığı yüz ifadesini devam ettirebileceği bir duygu başlatması ya da bastırması için gereken emektir. Her ne kadar fiziksel ve duygusal emeğin arasında farklılıklar bulunsada çalışanı kendinden uzaklaştırma ve yabancılaştırma gibi yapılan işin olası maliyeti açısından benzerlik de bulunmaktadır. Hochschild, duygusal emek kavramını üç farklı; ancak eşit söylem üzerinden yorumlamaktadır. Birincisi emek ile ilgili, ikincisi gösterim ve üçüncüsü duygularla ilgilidir (Hochschild, 1983: 7-8).

Hochschild (1983: 35-48) günlük hayatımızda duygularımızı ifade ederken iki yol kullandığımızı belirtmiştir: Birincisi, vücut dilini kullanarak hissetmediğimiz duyguları gösterebiliriz. Örneğin bir arkadaşımızın komik bulmadığımız esprisine gülmek gibi. İkincisi, bir duyguyu hissetmek için zihinsel olarak bir çaba gösterebiliriz. Örneğin bir tiyatro ya da sinema oyuncusunun rolü ile ilgili ameliyat sahnesini çalışırken gerçekten hastanede ameliyat masasına uzanarak gözlerini kapatıp o anı yaşamaya çalışması gibi. Hochschild (1983), iş hayatına bu olguları yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak uyarlamıştır. Örneğin uçuş görevlileri arasında yolculardan hoşlanmayan bir uçuş görevlisinin yolculara gülümseyerek servis yapmak için gösterdiği çaba, yüzeysel davranış; kendisinin bir yolcu gibi hissetmeye çalışması ve kendisinin bir yolcu olması halinde uçuş görevlisinden nasıl servis almayı bekleyeceğini düşünerek hareket etmesi, derinlemesine davranıştır.

Hochschild'a göre duygusal emeğin üç tane karakteristik özelliği bulunmaktadır: Bunlardan birincisi; duygusal emeğin yüz yüze ya da sesli iletişim gerektirmesidir. İkincisi; çalışanın muhatabı üzerinde duygusal bir durum üretmesidir. Üçüncüsü; üstlerinin çalışanların duygusal emek aktiviteleri üzerinde eğitim ya da denetim yoluyla kontrol sağlamasıdır (Hochschild, 1983: 147).

Hochschild (1983), duyguların gerçeği test etmenin bir yolu olduğunu ve her duygunun bir sinyal fonksiyonu olduğunu belirtmiştir. Duyguların bireyin iç perspektifini gösterdiğini bu nedenle duygu yönetimi yoluyla gerçek duyguların değiştirilmesine yönelik tekniklerin öğretilmesinin müşteriler açısından daha memnuniyet verici bir durum yaratırken çalışan açısından bu teknikler duyguların sinyal fonksiyonu göstermesini engellediğini ifade etmektedir (Hochschild, 1983: 29-30).

2.7.2. Ashforth Ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emek ile sosyal kimlik arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadırlar. Duygusal emeği, gösterim kurallarıyla uyumlu olmak, bir başka deyişle uygun duyguları gösterme davranışı olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere duygusal emeğin odak noktası, duygulardan davranışlara kaymıştır. Bu kaymanın nedenini Ashforth ve Humphrey, duygusal emeğin hizmet alıcıları tarafından doğrudan gözlemlenebilen yüz ve bedensel hareketler ya da gösterim kurallarına uygun

davranışlar olması ve çalışanların duygularını yönetmeden de gösterim kurallarına uyabilmesi ile açıklamışlardır. Bu yaklaşımla Hochschild'ın duygusal emek tanımından odak olarak ayrılmaktadırlar. Çünkü Hochschild'ın odağında davranışın altında yatan duygular önemli iken Ashforth ve Humphrey, duygusal emeğin hizmet alıcıları tarafından gözlemlenebilen davranış boyutuyla ilgilenmektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993)'in temel katkısı, duyguların içsel yönetiminden ziyade gözlemlenebilen duygu ifadelerine daha fazla önem atfetmeleridir. Yüzeysel ve derinden davranışın ne kadar içten ve gerçek olduğunun müşteriler üzerindeki etkisi gibi çıktıları bir kenara bırakarak örgütün çalışandan beklenen duyguları gösterme çabası boyutunu tartışmışlardır (Choi, Kim ve Kim, 2014: 79).

Duygusal emek kavramına bir başka katkıları da duygusal emek stratejileri ile görev performansı arasındaki ilişkiye yönelik hipotezleridir. Ashforth ve Humphrey (1993: 95-101)'e göre bir duygu muhatabı tarafından ne kadar içtenlikle algılanıyorsa gösterim kuralları da o derecede görev performansı ile pozitif yönde ilişkili olacaktır. Bir diğer hipotezleri, çalışanın duygusal emek gösterirken kendini hissettiği gibi (doğal duyguları ile) ifade edebilmesi ile iyi oluş (well-being) arasında pozitif yönde bir ilişki olacaktır. Bu hipotezleri ileri sürerken diğer taraftan duygusal emeğin bir kılıç gibi iki keskin yönünün olduğunu da ifade etmişlerdir. Yani duygusal emek gösterirken çalışanların hem derinlemesine davranış hem de yüzeysel davranış gösterirken kendisine yabancılaşacağını ve otantik kimliğini kaybetme tehlikesinin bulunduğunu belirtmişlerdir.

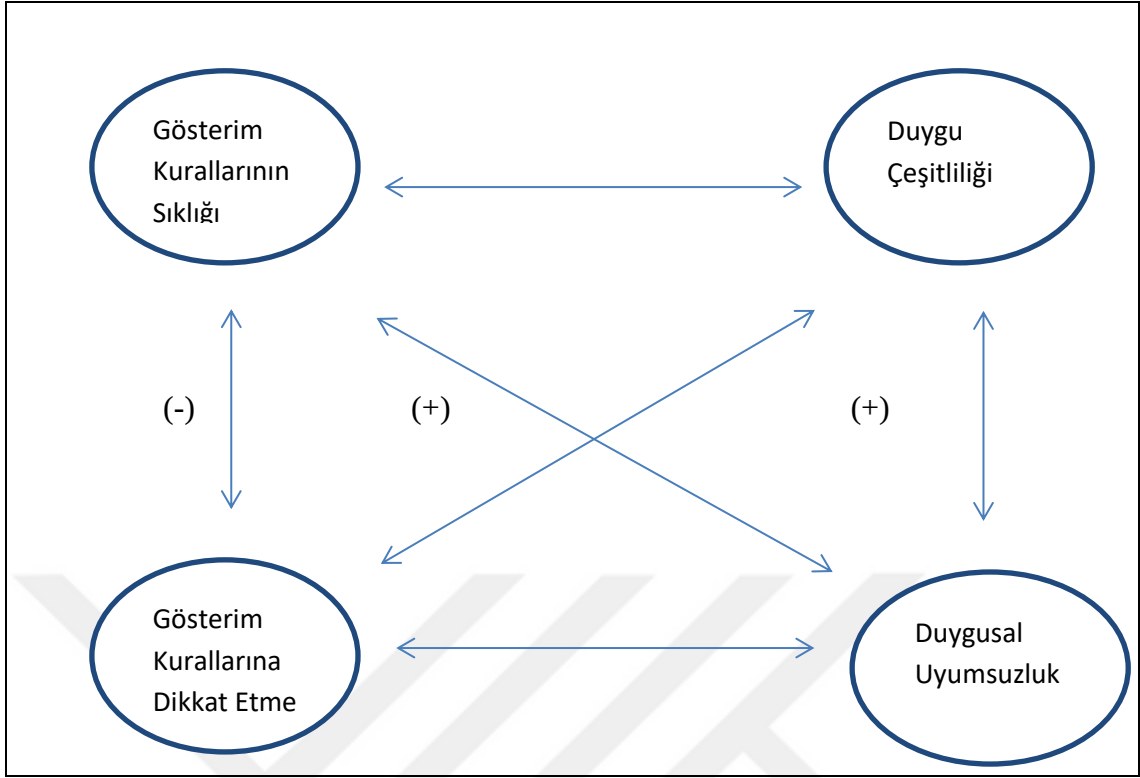
Ashforth ve Humphrey (1993: 98)'in duygusal emek kavramını sosyal kimlik kuramı açısından değerlendirmeleri, bir diğer katkılarıdır. Basit olarak sosyal kimlik kuramına göre bireyler, kendilerini ait oldukları sosyal grup ile tanımlamaktadırlar. İş yerinde kendisini örgüte ait hisseden ve kendilerini iş rolleri ile daha fazla tanımlama ihtiyacı gösteren bireylerin, örgütün belirlediği duygusal gösterim kuralları ile daha fazla uyum içinde olacaklarını ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla daha az stres ve yabancılaşma hissedeceklerini, psikolojik olarak daha fazla iyi-oluş hali içinde olacaklarını, bu nedenle de performanslarının daha iyi olacağını vurgulamışlardır. Sosyal kimlik kuramıyla ilişkili olarak ileri sürdükleri hipotezlerinden biri; eğer duygusal emek çalışanın sosyal ve/veya bireysel kimliği ile uyumlu ise duygusal emek gösterimlerinin çalışanın iyi-oluş halini

artıracağıdır. Diğer hipotezleri ise eğer duygusal emek sosyal ve/veya bireysel kimliği ile uyumlu değilse çalışanın duygusal uyumsuzluk yaşayacağını ya da otantik kimliğini kaybedeceğidir.

2.7.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Moris ve Feldman (1996: 986-1010), çalışmalarında duygusal emeği “kişilerarası etkileşim süresince örgüt tarafından istenen duyguların gösterilmesi için gereken planlama ve kontrol çabası” olarak tanımlamışlardır. Bu tanımın altında dikkat edilmesi gereken dört varsayımının yattığını belirtmişlerdir: Bunlardan ilki; duyguya ilişkin tanımlamalar üzerinde hala fikir birliğine tam olarak varılmamış olmasına rağmen duyguların bireyin dış çevresini anlamlandırmak için kullanılması nedeniyle “sosyal olarak inşa edildiği” varsayımdır. İkincisi; çalışanların örgüt tarafından istenen duyguları kendiliğinden hissetmesi durumunda bile hissettiği duyguları örgütün istediği şekillerde ortaya koymak için bir çaba sarf etmesidir. Üçüncü varsayımları; Hochschild’ın duygusal emek kavramında daha önce bireysel olarak tanımlanan duygusal ifadelerin şimdi bir pazar malına dönüşmesidir. Son olarak, bu tanıma göre duyguların ne zaman ve nasıl gösterilmesi gerektiğini çalışana dikte eden standart ve kuralların bulunduğudır.

Moris ve Feldman (1996: 986), çalışmalarıyla kendilerinden önce yapılan teorik çalışmalara üç yönüyle katkı sağlama amacındadırlar. İlk olarak duygusal emeğin dört farklı boyutunun olduğunu ileri sürmüşlerdir: Bunlar; (a) uygun duygusal gösterimlerin sıklığı (frequency), (b) gösterim kurallarına gösterilen özen (attentiveness), (c) gösterilmesi beklenen duyguların çeşitliliği (variety), (d) duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance). İkinci katkıları, duygusal emeğin öncüllerini tanımlamaya yönelik olarak örgütsel karakteristikleri, iş karakteristiklerini ve bireysel farklılıkları tanımlamaktır. Diğer çalışmalardan farklı olarak bir diğer katkıları ise duygusal uyumsuzluğun büyük olasılıkla daha düşük iş tatminine neden olması gibi duygusal emeğin sonuçlarını ortaya koymaktır.



Şekil 2.3. Duygusal Emeğin Dört Boyutu arasındaki İlişkiler

Kaynak: Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, pp. 986-1010.

Yukarıdaki şekilden anlaşılacağı üzere gösterilen duyguların çeşitliliği ile sıklık arasında doğrudan bir ilişki olmamasına rağmen iş karakteristiği ve durumsal özelliklerin çeşitlilik üzerinde oldukça büyük etkisi bulunmaktadır. Genel olarak, duygu gösterim sıklığı ile duygusal uyumsuzluk arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka ifade ile duygu gösterim sıklığı arttıkça çalışanın gerçekte hissettiği duygular ile örgütün çalışandan göstermesini beklediği duygular arasındaki farklılık da gittikçe artmaktadır. Duygu gösterim kurallarına gösterilen dikkat ile duygusal uyumsuzluk arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani daha uzun süre ile ve daha yoğun olarak duygusal gösterimde bulunan çalışanın gerçekte hissettiği duygular ile kendisinden göstermesi beklenen duygular arasında çelişki oluşacaktır. Son olarak gösterilen duygu çeşitliliği ile duygusal uyumsuzluk arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile iş yerinde gösterilmesine müsaade edilen duygu çeşitliliği, ne kadar sınırlı ise çalışanın hissettiği duygular ile göstermesi beklenen duygular arasındaki çatışma artacaktır (Morris ve Feldman, 1996: 994).

2.7.4. Grandey Yaklaşımı

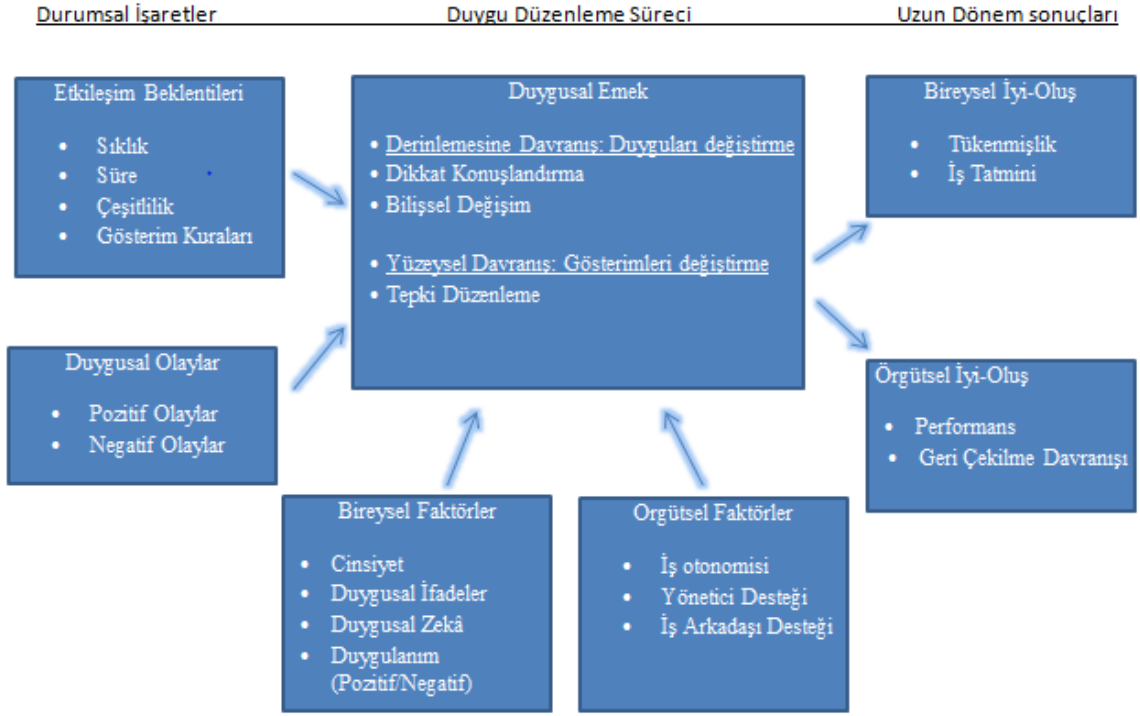
Grandey (2000: 95-110), çalışmasında kendisinden önce alana katkıda bulunan çalışmaları inceleyerek bir duygusal emek modeli ortaya koymaya çalışmıştır. Diğer çalışmalardan farklı olarak duygusal emeğe duygu düzenleme açısından yaklaşarak duygusal emeği “örgütsel amaçlar için duyguların ve duygu gösterimlerinin düzenlenme süreci” olarak tanımlamıştır. Duygu düzenleme bağlamından duyguların öncül odaklı ve tepki odaklı düzenlenebileceğini ifade ederken duygu düzenleme biçimlerinden öncül odaklı duygu düzenlemeyi derinlemesine davranışla, tepki odaklı duygu düzenlemeyi de yüzeysel davranış ile özdeşleştirmiştir.

Gross (1998: 275), duygu düzenlemeyi “bireylerin hangi duygulara, ne zaman sahip olacağını ve bu duyguları nasıl deneyimleyip göstereceklerini etkileme süreci” olarak tanımlamıştır. Duygu düzenlemenin öncül odaklı ve tepki odaklı olmak üzere iki şekilde olacağını ifade etmiştir. Öncü odaklı duygu düzenlemede, bireyler duygularını ayarlamak için durumu ya da duruma ilişkin algılarını değiştirmektedirler. Tepki odaklı duygu düzenlemede de birey, daha çok duygusal tepkilerini düzenlemeye yönelir; ancak bunu “fiziksel, deneyimsel ve davranışsal tepkilerini doğrudan” kullanarak duygusal tepkilerini nasıl gösterdiğini yönlendirerek yapar.

Tablo 2.4. Duygu Düzenleme Stratejileri

Öncül Odaklı Duygu Düzenleme	Tepki Odaklı Duygu Düzenleme
Durum seçimi (Situation change)	Bastırma (Suppression)
Durum değiştirme (Situation modification)	Yoğunluğu ayarlama (Intensity adjustment)
Dikkat konuşlama (Attention deployment)	Empatik maske (Emphatic mask)
Bilişsel değişim (Cognitive change)	

Grandey (2000: 101), duygusal emeği açıklayan modelini Gross’un (1998: 281) duygu düzenlemeye ilişkin modelinden yola çıkarak oluşturmuştur. Durumsal işaretler, duygu düzenleme süreci ve uzun dönem sonuçlar olmak üzere duygusal emeği modelleyen altı boyutla modelini şöyle şematize etmiştir:



Şekil 2.4. Grandey'in Duygusal Emek Modeli

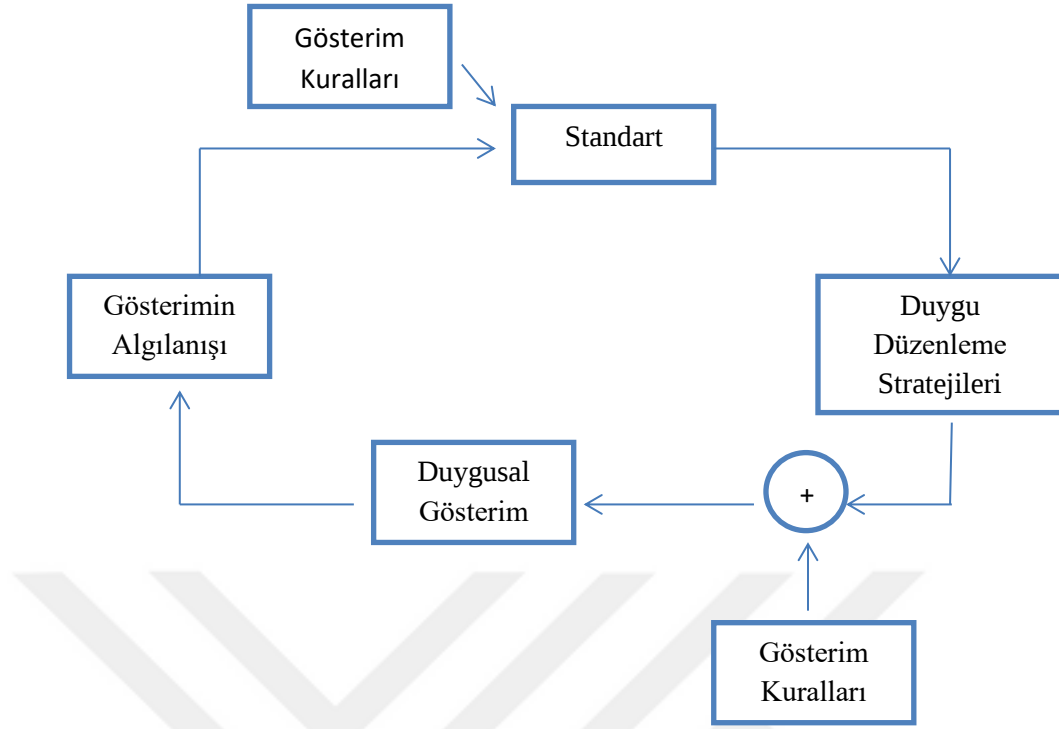
Kaynak: Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, pp.95-110.

Grandey (2000: 97), çalışmasında müşteri etkileşim beklentilerinin ve duygusal olayların duygusal emeğin durumsal öncülleri olduğunu ifade etmiş; müşteri etkileşim beklentilerinin yüz yüze görüşme sıklığı, etkileşim süresince gösterilen duyguların çeşitliliği, farklı işlerin farklı roller gerektirmesi gibi alt etkenlerini ortaya koymuştur. Farklı işlerin farklı duygusal gösterimleri gerektirdiğine değinirken “bütünleştirici, farklılaştırıcı ve maskeleyici” olmak üzere üç duygusal iş gerekliliği olduğunu ifade etmiştir. Örneğin hizmet sektöründe çalışanların mutluluk ve sempati göstermesini bütünleştirici; güvenlik çalışanları ya da fatura tahsildarlarının korku ve öfke gibi duyguları göstermesini farklılaştırıcı; terapistler ve hâkimlerin de duygularını kontrol etmesi ise maskeleyici iş gereklerine örnektir.

2.7.5. Diefendorff Ve Groseland'ın Kontrol Teorisi

Yukarıdaki teorilerin her biri, duygusal emeğin farklı boyutlarını ortaya koyan araştırmalardır. Ancak duygusal emek mekanizmasına nedensel bir modelle açıklama getirilmemiştir. Diefendorff ve Groseland (2003), bu boşluğu doldurmak için kontrol teorisi ile duygusal emeğin altında yatan nedensel mekanizmayı açıklamaya çalışmışlardır. Çalışmalarında neden bazı insanların gösterim kurallarını takip ettiğini ve diğerlerinin etmediğini, kontrol teorisi ile açıklamaya çalışmışlardır. Kontrol teorisinin temelinde dört bileşenden oluşan negatif geri besleme bulunmaktadır. Bu bileşenler girdi, standart, karşılaştırmacı ve çıktıdır.

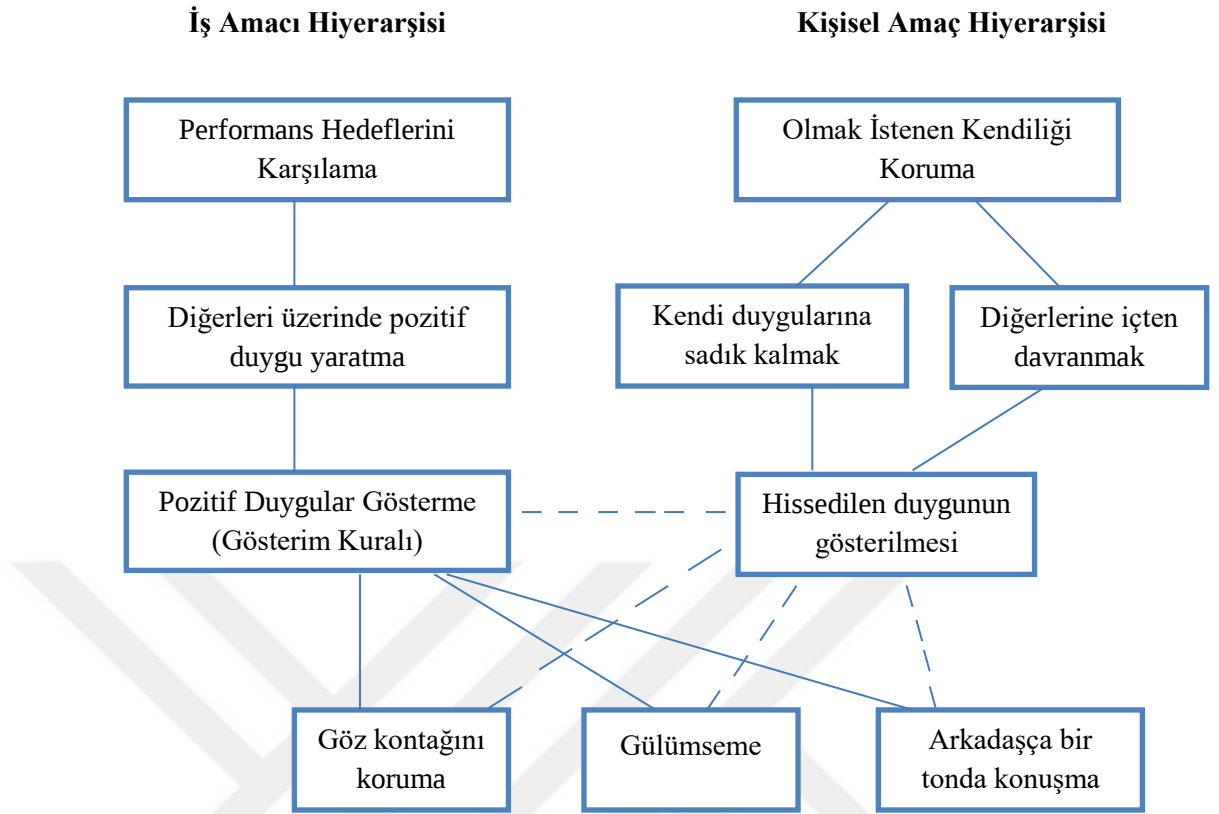
Diefendorff ve Groseland (2003: 946-950), kontrol teorisini en basit şekilde termostat ile açıklamaya çalışmışlardır. Termostat odanın içindeki havayı (girdi), istenen oda sıcaklığı ile karşılaştırır (standart) ve arada bir farklılık var ise (çıktı) bu farklılığı gidermek için hava sıcaklığını artırır ya da azaltır. Duygular açısından da duygu düzenleme, benzer bir mekanizma ile işlemektedir. Yani çalışan kendi duygularını (input), örgütün kendisinden göstermesini beklediği duygular ile (standart) karşılaştırır ve arada bir farklılık var ise (çıktı) bu farklılığı gidermek için birincisi, ya duygu düzenleme stratejilerini kullanır yani yüzeysel ya da derinlemesine davranış ile duygularını standartla uygun hale getirir; ikincisi, standardı yani duygularını karşılaştırdığı kuralları değiştirerek duygularını düzenleyebilir.



Şekil 2.5. Duygusal Emeğin Kontrol Teorisi Modeli

Kaynak: Diefendorff, J. M., & Grosserand, R. H. (2003). Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective . *Journal of Organizational Behavior*, pp. 945-959.

Bu teoride önemli bir unsur olan standart yani gösterim kuralları ya da çalışanın kendi gösterim kuralları, temelde amaçlar hiyerarşisini içinde barındırmaktadır. Örneğin çalışan, müşteri ile etkileşim halinde iken genel olarak gösterim kurallarına göre hareket etmektedir. Ancak aniden müşteri sinirlenir ya da negatif bir duygu sergilerse çalışanın önceliği müşterinin ihtiyacına cevap vermekten müşteri üzerinde pozitif duygu yaratmaya kaymaktadır. Böylece çalışan değişen amaca göre duygularını yeniden düzenleme ihtiyacı hissetmektedir. Bu durum aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanmıştır:



Şekil 2.6. Duygusal emek gösterimlerinin çalışanın iş ve kişisel amaçları hiyerarşisi ile nasıl uyumlaştırıldığı

Kaynak: Diefendorff, J. M., & Grosserand, R. H. (2003). Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective . *Journal of Organizational Behavior*, pp.945-959.

Yukarıdaki şekilde amaç hiyerarşisinde yukarı çıkıldıkça daha soyut amaçlar; aşağı indikçe daha davranış odaklı alt amaçlar yer almaktadır. Çalışan, anlık olarak karşılaştığı durumlarda bu amaçlar hiyerarşisini bilinçsiz olarak gözden geçirmekte ve buna göre davranış geliştirmektedir.

2.8. Duygusal Emek Stratejileri

Duygusal emek, maaşlı çalışan bağlamında duyguların ifadelerinin yaratılması, düzenlenmesi ve değiştirilmesi için aktif stratejileri gerektirmektedir (Choi, Kim ve Kim, 2014: 78). Hochschild (1983: 36) ve Grandey (2000: 98) 'e göre çalışanlar gösterim kurallarına uymak için iki tür duygu düzenleme yöntemi kullanmaktadırlar: yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış. Yüzeysel davranış, hissedilen duygunun bastırılması, sahte duygusal ifadelerinin takınılması ya da bunların her ikisi yoluyla dışsal

gösterimlerini değiştirme çabasıdır. Derinlemesine davranış ise çalışanın bilinçli olarak yeniden değerlendirme, pozitif yeniden odaklanma ya da psikolojik modifikasyon yoluyla kendisinden göstermesi beklenen duyguyu hissetmek için çaba göstermesidir (Allen, Diefendorff ve Ma, 2014: 3).

Ashforth ve Humphrey (1996: 94), bu davranışlara bir de doğal duyguların gösterilmesini eklemiştir. Bu davranış stratejilerini duygusal uyum ve duygusal uyumsuzluk olarak iki başlık altında toplamış çalışmalar da bulunmaktadır. Tezin uygulamasında Diefendorff, Croyle ve Grosserand (2005: 354-356)'ın "Duygusal Emek Stratejilerinin Boyutları ve Öncülleri" isimli çalışmalarındaki duygusal emek ölçeği kullanıldığından ve bu ölçekte duygusal emek stratejileri yüzeysel, derinlemesine ve doğal duygular olarak sınıflandırıldığından bu bölümde duygusal emek stratejileri üç başlık altında irdelenmiştir.

2.8.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, gerçekte hissedilmeyen duyguların canlandırılması için yüz ifadesi, mimik ve ses tonu gibi sözlü ya da sözsüz gösterimlerin kullanılmasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 92). Yüzeysel davranış doğrudan kişinin dış görünüşünde değişiklik yaparak karşı tarafta istenen duyguyu yaratma çabasıdır. Yüzeysel davranışın gösterilmesinde en önemli araçlardan biri yüz ifadesidir. Yüz ifadesinin kontrolü için dört teknik tanımlanmıştır: Bunlar; (1) yoğunlaştırma, (2) yoğunluğunu azaltma, (3) nötralize etme, (4) maskeleyedir (Ekman, Friesen ve Ellsworth, 1972: 23).

Kişi, yüzeysel davranışta hissettiği şekilde davranmamaktadır. Duyguların gerçeğin bir test edilme yöntemi olduğunu vurgulayan Hochschild (1983: 31), kişinin kendisine yalan söyleyerek gerçekten uzaklaştığını, dolayısıyla doğruyu bulmakta ve kendisi olmakta zorlanacağını ifade etmektedir. Eğer duygularımız bize yalan söylüyorsa iyiliğimizin bir parçası olamayacaklarını, güvenilir ve gerçek olamayacaklarını belirtmektedir. Başka bir deyişle saptırılmış bir gerçeklik içinde doğruların bastırılmasına neden olmaktadır. Buna rağmen kişinin, bilinçaltında gerçekte ne olduğunu keşfetmek için bilinçsiz bir sürece gireceğini vurgulamaktadır (Hochschild, 1983: 47). Yüzeysel duygu, çalışanın iş sürecinde çalışma alanında kendisi olmasını engellemekte ve görünüşteki duygu, çalışanlar tarafından nazik bir drama gibi uygulanmaktadır. Bir başka

deyişle çalışanın iş sürecindeki performansını sergilerken ortaya koyduğu yüzeysel eylemleri, Bolton (2005: 115)'un deyimiyle birer “maske” görünümü kazanmaktadır.

2.8.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış, çalışanın bir duyguyu uyandırmak ya da bastırmak için aktif olarak çaba göstermesi yoluyla duygularını teşvik etmesini, ilgili duyguyu oluşturmak için çalışanın aktif olarak düşünceler, zihinsel resimler ve hafızası aracılığıyla hayal gücünü kullanmasını gerektirmektedir (Ashforth ve Humphrey; 1993: 93).

Hochschild (1983: 38), derinlemesine davranışın iki yolu olduğunu ileri sürmektedir: Birincisi, bir duyguyu doğrudan oluşturmaya çalışmak; ikincisi, hayal gücü ile dolaylı olarak oluşturmaya çalışmak. Hochschild, bunlardan yalnızca ikincisini, yani hayal gücünü kullanarak bir duyguyu oluşturmaya çalışmanın derinlemesine davranış olduğunu belirtmiştir.

Derinlemesine davranışta çalışan sevmediği ya da saygı duymadığı bir müşteriyi farklı şekilde tanımlayarak ya da niteleyerek düşüncelerini değiştirmeye yani zihinsel olarak müşteriyi farklı bir sınıfa koymaya çalışır. Bir banka çalışanının aslında saygı duymadığı bir müşteri hakkında şımarık bir çocuk olduğunu düşünerek ona daha nazik davranmak için çaba göstermesi derinlemesine davranışa bir örnektir. Böylece aslında hizmet etmekten hoşnut olmadığı bu müşteriye hizmet ederken bu durumun getireceği kendine yabancılaşma, iş tatminsizliği, stres gibi negatif sonuçlardan kurtulma çabası göstermektedir.

2.8.3. Doğal Duygular

Hochschild (1983), ilk olarak duygusal emek kavramını ortaya koyduğunda duygusal emek göstermenin iki yolu olduğunu ileri sürmüştü. Ashforth ve Humphrey (1993) ise sosyal kimlik kuramı açısından duygusal emeğe yaklaşıtlarında bireyler kendilerini örgüte ait hissediyor ve kendilerini iş rolleri ile tanımlıyorlarsa doğal olarak örgütün kendilerinden göstermelerini bekledikleri duyguları kendiliğinden hissedeceklerini ortaya koymuşlardır. Böylece duygusal emek gösteriminin, yalnızca iki yolla değil aynı zamanda doğal duygular yoluyla da olabileceğini belirtmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93-94).

Araştırmacılar, pozitif duyguların sıklıkla samimi duyguları göstermek olduğunu ve rol yapmayı gerektirmediğini ortaya koymuşlardır. Bu nedenle bazı araştırmacılar, doğal duyguları bir duygusal emek stratejisi olarak değerlendirmemektedirler. Çünkü çalışanlar, uygun bir duygu üretmek için bir çaba göstermemektedirler. Yine de diğer araştırmacılar, doğal duyguların gösteriminin de bir duygusal emek stratejisi olduğunu; çünkü duygularını göstermek için ya da etkili olabilmek için kontrol edilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler (Sisley ve Smollan, 2012: 44-45).

2.9. Duygusal Emeğin Sonuçları

Duyguların da yönetilebilme ve pazarlık unsuruna dönüştürülebilme süreci; çalışanların, kendilerini unutması, duygu dünyalarının karmaşık hale gelmesi, kendilerini bozulmuş hissetmesi, kimseyle görüşme isteği duymaması, kendi ailelerinden uzaklaşması, giderek bencilleşmesi, kendilerine ait hiçbir şeyinin kalmaması, kendilerine saygılarının azalması ve insanlara güvenlerinin kalmaması gibi sonuçlar doğurmaktadır. Aynı zamanda inanmadığı şeyleri sürekli söylemek zorunda kalan çalışan, rol yapma zorunluluğunun sonucunda yıpranmaktadır. Çalışanların duygu dünyalarında olumsuz sonuçlar yaratarak, kendileriyle olan ilişkilerinin bozulmasına neden olan diğer bir önemli husus ise çalışanın beklenen verimlilik koşullarını yaratamadığında yani bireysel hedefine ulaşmadığında, yaşadığı utanç duygusunda gözlenmektedir. Utanç duygusu, suçluluk duygusundan daha ciddi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Suçluluk duygusu, bireyin sorumlu olduğu bireysel sorumluluklar alanına odaklanmayı içerirken utanç duygusu, “bireysel eksikliğe” odaklanmaktadır. Bireysel eksikliğe odaklanma, çalışanların kendilerinden talep edilen verimlilik koşulunu gerçekleştiremedikleri durumlarda kendilerinde var olan bilişsel, sosyal ve duyuşsal yeterliliklere kuşkuyla yaklaşımları ve başarı ya da başarısızlığın sorumluluğunu kendi yapabildikleri ve yapamadıkları noktasında sorgulamaları anlamında daha varoluşsal bir hesaplaşmaya dönüşmektedir. Dolayısıyla çalışan üzerinde doğrudan değil çalışanın utanç duymasını sağlayarak geliştirilen disipline edici böyle dolaylı bir yöntemin kullanılması, çalışanlar üzerindeki denetim alanının, daha geniş ve sınırsız boyutlara taşındığını ve çalışanın her yerde ve her an sürekli bir denetime-şiddete maruz bırakıldığını göstermektedir (Kart, 2011: 227-228).

Çalışanların gerçek duygularını bastırarak sahte duygusal gösterimlerde bulunmalarının psikolojik tükenmişlik, bilişsel ve duygusal uyumsuzluk, stres, düşük iş tatmini gibi pek çok negatif etkisi bulunmaktadır. Gerçek duyguların bastırılması ve sahte ifadelerin takınılması, yüzeysel davranıştır ve çalışanın otantik kişiliğine zarar vermektedir. Çünkü duygular, böylesi bir durumda en önemli fonksiyonu olan çevreye uyum için bilgi sağlama görevini yerine getirememektedir. Derinlemesine davranışta çalışan, düşüncelerini değiştirerek hissettiği duyguyu değiştirmeye çalışmaktadır. Değişim, davranışta değil düşüncede gerçekleştiği için çalışan, duygusal emeğin negatif sonuçlarından daha az etkilenecektir. Yine doğal duygularda çalışanın gerçekte hissettiği duygular ile örgütün kendisinden göstermesini beklediği duygular paralel olduğundan duygusal emeğin negatif sonuçlarından daha az etkilenecektir.

Çalışanlar, duygusal emeğin sonuçlarından işe bağlılıkları ve kendilerini ifade etme yetenekleri oranında etkileneceklerdir. Bir başka deyişle, işe bağlılığı yüksek olan çalışanlar, duygusal emek gösterirken işe bağlılığı düşük olanlardan daha fazla etkileneceklerdir (Wharton, 1993: 211).

2.9.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik, kelime anlamı olarak aşırı kullanım nedeniyle enerji, güç ve kaynakların tükenmesidir (Freudenberger, 1974: 160). Tükenmişlik, kendini hem fiziksel hem duygusal hem de davranışsal olarak göstermektedir. Tükenmişlik, bir kişinin hizmet verdiği kişilere karşı ilgisini yitirmesiyle ilgilidir. Duygusal tükenmeyle birlikte şekillendiği için çalışan, hizmet verdiği müşterilere karşı artık pozitif duygular, sempati ya da saygı besleyemez hale gelmektedir. Müşterilere karşı geliştirilen insancıl olmayan bu tutumlar, beraberinde müşterilerin kendi problemlerini hak ettiği ve kurban rolü oynadıkları düşüncesini getirir. Duygusal kaynakların tükenmesi ile birlikte çalışanlar, psikolojik olarak işlerine verecekleri bir şey kalmadığını hissetmektedirler. Dahası tükenmişlik, çeşitli stres göstergeleri ile de ilişkilidir ve duygusal tükenme beraberinde fiziksel tükenmeyi, hastalığı ve fizyolojik bozuklukları da getirmektedir. İş yerindeki kurallar (hem çalışma kuralları hem gösterim kuralları), çalışanların, müşterilerin problemlerine bireysel çözüm aramak yerine standartlar getirdiği için çalışanları koruma fonksiyonu bulunmaktadır. İş ile ilgili kuralları görünen kurallar (explicit rules) olarak tanımlamaktadır ve bu kuralların çalışanları bürokratik bir sürecin parçası olarak

mekanikleştirdiğini ifade etmektedir. Gösterim kurallarını ise gizli kurallar (implicit rules) olarak tanımlamaktadır ve bu kuralların çalışanı müşteriye karşı her zaman nazik, önemseyen, sabırlı ve saygılı olmaya zorladığını ifade etmektedir. Bu da çalışanı oldukça dar bir alana sıkıştırmaktadır (Maslach, 1978: 113-118).

2.9.2. Bilişsel ve Duygusal Uyumsuzluk

Bilişsel uyumsuzluk teorisi ve araştırmaları, 1950'lerden 1970'lere kadar sosyal psikoloji tarafından domine edilmiştir. Teori, temelde psikolojik süreçleri, özellikle ödüllerin davranış ve tutumları; davranış ve motivasyonun da biliş ve algıyı nasıl etkilediğini araştırmaktadır. İlk olarak 1950'lerin ortalarında Leon Festinger tarafından ortaya atılan teori, 1957 yılında tamamlanmıştır. Festinger bireyin aynı anda birbiriyle ilgili ancak birbiriyle çelişen iki düşünceye sahip olması halinde bilişsel olarak bir uyumsuzluk ortaya çıkacağını ifade etmiştir (Jones, 2012: 543).

Çalışanların gerçekte hissettikleri duygular ile gösterdikleri duygular arasındaki farklılık, duygusal uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Duygusal uyumsuzluğun; çalışan için iyi oluş halinin bozulması, iş tatminsizliği, düşük iş performansı gibi pek çok olumsuz sonucu bulunmaktadır. (Cossette, 2015: 260).

2.9.3. Yabancılaşma

Duygulara yatırım yapılması gerektiği yerde hizmet sunumunun altında yatan araçsal motivasyon, yabancılaşan bir sosyal etkileşim formuna neden olmaktadır. Agresif pazarlama ve müşterinin egemen bir pozisyona yükseltilmesi müşteri beklentilerini artırmaktadır; ancak hizmet çalışanları sınırlı bir alanda müşteri etkileşimini yönetebilmektedir. Bu da çalışanın önceliği rakamsal hedeflere ulaşmaya vermesine neden olmaktadır (Bolton, 2005: 94).

Yabancılaşma, bireysel psikolojik bir durumdur. İlk olarak Karl Marx'ın kavramsallaştırdığı yabancılaşma, uygarlığın beraberinde getirdiği psikopatolojinin en temel ifadesi olan ruhsal bir sakatlıktır. İnsanoğlu, gerçekte ne hayalinde oluşturduğu varlık ne de olması gereken varlıktır. İnsanın varlığı, toplumsal yapı tarafından belirlenmekte ve toplumsal süreçte gerçekleşen insanın varlığı da insanın özüyle çelişmektedir. Diğer bir deyişle yaşam üretimi, çift yönlü bir ilişki içindedir. Bir yanda

insanın özünü yansıtan doğal ilişki diğer yanda insanın varlığını belirleyen toplumsal ilişki bulunmaktadır. İşte bu iki ilişki, çeliştiği sürece kişi, ruhsal bakımdan sakatlanmış ve özü çarpıtılmış olacaktır (Akyıldız, 1998: 164).

Yabancılaşma, derinde olan ve bastırılmış duyguyla, organizasyonun beklentisi tarafından biçimlendirilen duygu, yani görünürdeki davranış arasındaki uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu uyumsuzluk sonucunda ise çalışan, Ashforth ve Humphrey (1993)'in ifadesi ile otantik kişiliğini yani kendi gerçekliğine, kendi iradesinin ön gördüğü davranışlara dayanan kişiliğini kaybetmekte, rol yapmaktadır. Organizasyonların belirlediği politikaların çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, çalışanın kendiyle, yaşamıyla kurduğu ilişkide kendi değerler sisteminin dışında davranmasına yol açmaktadır. Çalışanın kendi bilişsel ve duyuşsal farkındalığının dışında davranması ise otantik kimliğinden uzaklaşması anlamına gelmektedir (Kart, 2011: 226). Yaptığı iş ile kendini ifade edememesi, işin kendi gerçekliğiyle uyuşmaması, çalışanın işinden duygusal anlamda daha fazla soğumasının, uzaklaşmasının ve yabancılaşmasının nedenleri arasında gösterilebilir (Kaya ve Serçecioğlu, 2013: 314).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU KAYNAKLARININ DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; iş görenlerin iç ve dış kaynaklı iş motivasyonunun duygusal emek üzerinde bir etkisi olup olmadığını, bir etki söz konusu ise etki büyüklüğünü saptamaktır.

Pek çok iş için işin gerektirdiği en büyük parça, diğerleri ile etkileşim içinde olmaktır. Duygular, insan varlığının ayrılmaz bir parçası olduğundan pek çok örgüt bu etkileşimler sırasında çalışanlarının hangi duyguları göstermeleri ve göstermemeleri gerektiğini tanımlamaktadır. Çalışanların da kendi duygularını bu beklentiler ile uyumlu olarak düzenlemeleri gerekmektedir. Duygusal emek, pek çok öncül ve sonuç açısından oldukça araştırılmış ve kavramsal olarak bir derinlik kazanmıştır. Ancak duygusal emeğin motivasyon mekanizmasına ilişkin araştırmalar, son dönemde ilgi görmeye başlamıştır. Duygusal emeğin negatif sonuçlarının azaltılabilmesi ve pozitif sonuçların artırılabilmesi için duygusal emek gösterimine ilişkin neden ve nasıl sorularının cevaplanması gerekmektedir. Çalışanların duygusal emek gösterimlerine ilişkin “neden” sorusunun cevabı motivasyonlarının ne olduğunun anlaşılması ile açığa çıkacaktır.

Motivasyon ile duygusal emek gösterimleri arasındaki ilişkiye yönelik olarak teorik çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalarda genel olarak kendi kaderini belirleme teorisi ve örgütün gösterim kuralları ile çalışan motivasyonları açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak çalışanların iç ve dış kaynaklı motivasyonlarına göre hangi duygusal emek stratejisini kullanmayı tercih ettiklerine yönelik araştırmalar henüz ilgi görmeye başlamıştır. Bu açıdan tez, öncelikle iç ve dış kaynaklı iş motivasyonu ile duygusal emek stratejileri üzerindeki etkisine yönelik yapılan araştırmalara katkı sağlama amacındadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Hizmet sektörü özellikle müşteri ilişkileri üzerine kurulmuştur. Hizmet sektöründe alış veriş konu olan mal soyut olduğundan rekabet unsuru olarak sunulan hizmetin kalitesi yanında en önemli faktörlerden biri müşteri memnuniyetidir. Müşteri

memnuniyetinin sağlanabilmesi için örgütler, çalışanlarının psiko-sosyal becerilerini ve duygusal kaynaklarını da kullanmaktadırlar. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması bu beceri ve kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması açısından önemlidir. Bu bağlamda çalışanların iş motivasyon kaynaklarının belirlenmesi, çalışanın hizmet üretimi ve sunumu sırasında maruz kaldığı bilişsel ve duygusal uyumsuzlukların giderilebilmesi açısından önem arz etmektedir.

3.3. İş Motivasyonu İle Duygusal Emek İlişkisi

Çalışanların örgütün kendilerinden beklediği duyguları göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenle duygu düzenleme stratejilerinin kullanımı, örgütler açısından oldukça ilgi çekicidir. Ancak iş yerinde çalışanların duygu düzenlemesinin altında yatan motivasyonun ne olduğu konusu, duygusal emeğin öncülleri ve sonuçları açısından araştırmacılar tarafından çok ilgi gösterilen bir konu olmamıştır (Truta, 2014: 791). Smollan (2006), genel bir kural olarak çalışanlardan iç ve dış paydaşlara karşı öfke ve hayal kırıklığı duygularını ifade ederken nazik, sıcak ve arkadaşça davranmalarının oldukça cesaretlendirildiğini ifade etmiştir. Eğer bu duygular doğal olarak çalışanın içinden gelmiyorsa çalışanın bu duyguları hissetmek için çabalaması ya da duygularını bastırması gerekmektedir. Sutton ve Rafaelli (1988), çalışanların örgütün kendilerinden beklediği davranışlar için gerekli çabayı, duygusal emek ile ödül veya ceza arasındaki içsel ve dışsal ilişki nedeniyle gösterdiğini ifade etmektedir. Çalışanlar, örgütün kendilerinden beklediğini gerektiği gibi yerine getirmeleri durumunda yükselme, iyi performans değerlemesi, iş geliştirme, daha iyi ücret ve nihayetinde tüm bu sonuçların daha yüksek iş tatminine dönüşmesini beklemektedir. Tam tersine iş taleplerini yerine getirmeyen çalışan ise eleştiri, kariyer gelişiminde gerileme ya da duraklama gibi negatif sonuçlarla karşılaşacaktır. Bu mantık, duygusal emeğe uyarlandığında bir bireyin herhangi bir durumda neden belirli bir duygusal emek stratejisini seçtiğini açıklayamamaktadır (Sisley ve Smollan, 2012: 41).

Duygular ve duygu durumları, dikkati olaylara, düşüncelere ya da uyarıcılara yönlendirerek algı ve düşünsel süreçleri aktive ettiği gibi pek çok insan davranışını da motive etmektedir. Duygular, hem kişiler arası ilişkilerde (ya da sosyal davranışlarda) hem de bireysel davranışlarda insani fonksiyonların yerine getirilmesinde merkezi bir role sahiptir. Duygular ve duygulanım insan davranışlarının ister sosyal, ister iş, aile ya da

kendi kendine yaptığı aktivitelerde olsun pek çok fonksiyonunu etkilemektedir. Aynı zamanda karmaşık sosyal iletişim içinde duyguların gösteriminin önemli bir rolü bulunmaktadır. Gözlemciye var olan durum hakkında bilgi vermenin yanında gözlemlenen kişinin varlığına bir cevap niteliği göstermektedir. Örneğin endişenin ifade edilmesi, gözlemcide kaçınma ya da görmezden gelme isteği uyandırırken neşe, davranışın devam etmesi; öfke ise savunmaya neden olmaktadır. Duygular, pozitif ya da negatif deneyimlenmeleri açısından uyarılma ve yoğunlukta (güçlü ya da zayıf uyarıcıyla uyarılma), reaktivite (kolaylıkla uyarılıp uyarılmama), merkezilik (duygunun bilinci domine edip etmemesi ya da çevresel deneyimler) ve onları uyaran durumlara göre çeşitlilik göstermektedir (Stanley ve Burrows, 2001: 4).

Duygu uyaran olay ve duygu oluşum sürecini Stanley ve Burrows (2001: 8) şöyle sıralamıştır:

- ✓ Duygu uyaran olay
- ✓ Olayı fark etme
- ✓ Temel uyarılmada değişim (tepki vermeye yönelme ve hazırlanma)
- ✓ Olayın önemini değerlendirme (yorumlama)
- ✓ Yorumlama ile uyumlu olarak duygusal tepki verme
- ✓ Duygunun nesnel deneyimi
- ✓ Motivasyonda değişim
- ✓ Motive edilmiş davranış
- ✓ Tepkinin öneminin ikincil değerlendirmesi

Duygular, çevre ile etkileşimle ya da içsel süreçlerle kışkırtıldığında dikkati o olayla ilgili olarak organize eder ve ilgisiz varsayılan olaylardan uzaklaştırır. Duyguları ortaya çıkaran olay(lar) olarak algılanmaya dikkat çeken ve o olayın doğasının yorumlanmasının bir sonucu olarak duygular, yorumlama ile tutarlı duygusal ve davranışsal programları aktive eder. Olayın yorumuna dayanan motivasyon uyanışı, genellikle duyguyu başkalarına aktaran davranış biçimleri ve mevcut durumu çözmek için tasarlanmış davranışlarla bağlantılıdır. Algısal ve bilişsel organizasyon (dikkati değiştirme), sosyal iletişim, motivasyonun uyandırılması ve durumun çözülmesi amacıyla biyolojik olarak belirlenmiş ve öğrenilen davranışların çöküşü, duyguların uyum işlevleridir. Duyguların uyanması ve öğrenilmiş cevapların bireyler arasında farklı

olması nedeniyle diğerleri tarafından gözlemlenen duygu gösterimi karmaşık ve çeşitli olabilmektedir. İş yerinde duyguların, tüm yönleriyle davranışı motive etme, organize etme, yönlendirme ve aktive etme fonksiyonu göstermenin yanında iş ve sosyal davranışlarla ilgili yıkıcı etkileri de olabilmektedir. Başarı ve amaca ulaşma bireyin ihtiyacını giderdiği sürece motive edici olabilir. Orta seviyede endişe veya mutsuzluk, değişim için motive edici olabilir. İleri derecede endişe ya da mutsuzluk ise klinik depresyona neden olabilmekte ve şiddetli olarak iş ve sosyal fonksiyonları etkileyebilmektedir (Stanley ve Burrows, 2001: 8-9).

3.4. Duygusal Emek Konusunda Yapılmış Çalışmalar

Basım ve Beğenirbaş (2012), Diefendorff ve arkadaşlarının 2005'te geliştirdiği Duygusal Emek Ölçeği'nin güvenirlik ve geçerlilik değerleri ile ilgili çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını, 80 olarak hesaplamışlardır. Bu sonuç uyarlaması yapılan ölçeğin Türkiye'deki iş yaşamı için duygusal emek eğiliminin ölçülmesinde geçerli ve güvenilir olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

Beğenirbaş ve Meydan (2012)'ın 169 katılımcı öğretmen ile yaptıkları çalışmada duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi üzerinde durmuşlardır. Araştırmalarında Diefendorff (2005)'un geliştirdiği duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak derinden rol yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının düşük düzeyde olduğu, yüzeysel rol yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin daha düşük olduğunu, doğal duygularını gösteren öğretmenlerde ise örgütsel vatandaşlık sergilemelerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel vatandaşlığı, alt boyutları açısından değerlendirdiklerinde, duygusal emeğin tüm alt boyutlarının kişiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak yordadığını, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık ile duygusal emek alt boyutları arasında ise anlamlı ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Yıldırım ve Erul (2013), yaptıkları çalışmada duygusal emek davranışının tükenmişlik düzeyine etkisi incelemişlerdir. Duygusal emek ölçeği olarak Öz (2007) tarafından Grandey (1999), Bratheridge ve Lee (1988) yaptıkları çalışmalardan Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenirlik testleri yapılan duygusal emek davranışları ölçeği

kullanılmıştır. Ölçeğin Cornbach Alpha kat sayısı, 0,761'dir. Çalışmanın sonucunda elde edilen verilerden duygusal emek davranışı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demografik değişkenlerle duygusal emek ve tükenmişlik düzeyi arasında istatistiki açıdan farklılık olup olmadığı araştırılmış ve herhangi bir farklılık gözlenmemiştir.

Yürür ve Ünlü (2011) yaptıkları çalışmada duygusal emek davranışları sergileme tiplerinin ve duygusal tükenmişlik düzeylerinin görev ve bağlamsal performans algıları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma turizm ve sağlık sektöründe yapılmış ve ölçek olarak Diefendorff ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri, 0,799'dir. Araştırmanın sonucunda, derinlemesine davranışın görev ve bağlamsal performans sergileme niyetlerini artırdığı ve yüzeysel davranışın görev ve bağlamsal performans sergileme niyetleri üzerinde negatif etki yaratması gerekirken pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu (2015), çalışmalarında duygusal emek davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi incelemişlerdir. Araştırmada Diefendorff ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Turizm sektöründeki beş yıldızlı beş otelde uygulanmış ölçeğin Cronbach Alpha değeri, 0,789'dur. Araştırma sonuçlarına göre yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi düşük düzeyde pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuş; ancak duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Derin davranışın duygusal tükenmeyi yüksek düzeyde negatif yönlü, duyarsızlaşmayı orta düzeyde negatif yönlü ve kişisel başarıyı ise orta düzeyde pozitif yönlü etkilediği bulunmuştur.

Tokmak (2014), çalışmasında duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin bulunup bulunmadığını araştırmıştır. Araştırma, lojistik sektöründe uygulanmış olup araştırmada Diefendorff ve diğerlerinin (2005) geliştirdiği duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde duygusal emek ile psikolojik sermaye arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamış, işe yabancılaşma ile aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi incelendiğinde etkileşim değişkeninin (duygusal emek x psikolojik

sermaye) işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Daha açık bir ifade ile psikolojik sermayenin duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Biçkes ve diğerleri (2014), çalışmalarında duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırmayı eğitim sektöründe öğretmenler üzerinde yapmış ve araştırmalarında Diefendorff ve diğerlerinin (2005) geliştirdiği duygusal emek ölçeğini kullanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel rol yapma ile derinden rol yapma ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını; ancak doğal duyguların sergilenmesi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Yüzeysel rol yapma ile iyimserlik arasında anlamlı ve negatif yönlü, doğal duygular ile öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu tespit etmiş, psikolojik sermayenin diğer alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulgusuna rastlamamışlardır. Son olarak duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık etkisi araştırılmış ve doğal duygular ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarının kısmi aracılık etkisine sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Pala ve Tepeci (2009), çalışmalarında duygusal emek düzeylerini ve boyutlarını araştırmışlardır. Araştırmalarını turizm sektöründe oteller üzerine yapmış ve “Chu ve Murrmann (2006)” ile “Brotheridge ve Lee(2003)” tarafından geliştirilen ölçeği kullanmışlardır. Derin davranış sergilenmesi iş tatmini ve işte kalma niyetini artırırken yüzeysel davranışın yalnızca işte kalma niyetini artırdığını ortaya koymuşlardır.

Kart (2011), çalışmasında duygu yönetim süreci olarak biçimlenen duygusal emeğin (özellikle duygunun, kurumlarda ticari bir biçimde) kullanılmasının çalışanlar üzerinde yarattığı etkiyi tartışmıştır. Araştırma, eleştirel kurama dayanarak yapılmıştır. Duygusal emeğin çalışan üzerindeki mikro düzeyde psikolojik olarak, makro düzeyde sosyolojik olarak sonuçlarına değinmiştir. Sonuç olarak yeni iş ideolojisi, çalışanlar açısından kişilik piyasası, yabancılaşma, metalaşma, duygusal uyuşukluk gibi olumsuzluk içeren olguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Onay (2011), çalışmasında duygusal zekâ ile duygusal emeğin boyutlarını ortaya koyarak bunların görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkilerini ele almıştır. Araştırmasını sağlık sektöründe hemşireler üzerine yapmış ve duygusal emek boyutunu ölçmek için Pala ve Tefeci'nin çalışmalarında uyarlayarak kullandıkları ölçeğin anket sorularını kullanmıştır. Derin davranış ile kişinin kendi duygularının farkında olması, kişinin kendi duygularını yönetmesi, kendini motive etmesi, empati kurması ve sosyal beceriler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırma sonucunda duygusal emek ile duygusal zekâ boyutları ve duygusal emek ile performans boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yüzeysel davranış ile diğer değişkenler arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Seçer (2007), çalışmasında duygu olgusunu sosyolojik, psikolojik ve örgüt teorisindeki rasyonalite görüşleri çerçevesinde ele alarak sınırlı rasyonellik olgusunun duygusal emeğe katkısını belirtmektedir. Sonuç bölümünde yazar, duyguların psikolojik olduğu kadar sosyal birer olgu olarak içinde bulunulan, sosyal ortama göre değişiklik gösterebildiklerini ve onların örgütsel amaçlar çerçevesinde yararlı olduklarını ortaya koymaktadır. Örgütün makro nitelikli müşteri memnuniyeti, kar maksimizasyonu gibi hedeflerine ulaşmasında duygusal emek bir araç rolünü üstlenmektedir. Örgüt teorisinde varlığını sürdüren rasyonalite ilkesinin, duygusallığın olmayışı değil, aksine aslında rasyonalitenin bir dereceye kadar duygular aracılığıyla işlevini yerine getirdiği görüşü ile duygusal emek sergilemeye bir dayanak daha sağladığına değinmektedir.

Kaya ve Serçecioğlu (2013), çalışmalarında duygusal emek ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelemişlerdir. Duygusal emeğe ilişkin ifadeleri Avcı ve Boylu'nun Chu ve Murmann (2006) da konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik geliştirdikleri ölçek üzerine yaptıkları ölçek geçerleme çalışmasından alarak duygusal çelişki ve duygusal çaba olarak iki faktör altında toplamışlardır. Analiz sonucunda duygusal emek ve işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye ulaşmışlardır. Geçici, sözleşmeli ve çağrı üzerine çalışma şeklinde istihdam edilen çalışanların kadrolu çalışanlara kıyasla işe yabancılaşmayı anlamlı düzeyde daha fazla hissettikleri bulgulanmıştır.

Başbuğ, Ballı ve Oktuğ (2010), çalışmalarında duygusal emeğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmalarını hizmet sektöründe çağrı merkezinde

Çalışanlar zerine yapmış ve Chu ve Murrmann (2006)'ın geliştirdikleri leği kullanmışlardır. İki ayrı ağrı merkezi şirketinde yapılan araştırmanın sonucunda, yüzeysel rol yapma iş memnuniyetini yordamış, derin rol yapma ise yordamamıştır. Bir başka ifade ile çalışanların hissettikleri duygular ile sergiledikleri duygular arasında fark olduğunda iş memnuniyeti azalmıştır. Çalışanlar hissettikleri duyguları sergiledikleri duygulara benzetme çabasında olduklarında ise iş memnuniyetleri değişmemiştir.

Beğenirbaş ve alışkan (2014), çalışmalarında hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimlerinin iş performansı ile işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini ve bu etkilerde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre yüzeysel davranış ile kişiler arası arpıklık arasında pozitif ilişki tespit etmişken, derin davranış ve doğal duygular ile kişilerarası arpıklık arasında negatif anlamlı ilişkiler gözlemlemişlerdir. Ayrıca kişiler arası arpıklık ile iş performansı arasındaki ilişki, negatif iken işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişki ortaya koymuşlardır. İş performansı ile işten ayrılma niyeti negatif anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yüzeysel davranış ve derinden davranış ile iş performansı arasında kişiler arası çarpıklığın aracılık etkisinin anlamlı olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak yalnızca yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında kişisel çarpıklığın aracılık etkisi anlamlı çıkmamıştır.

Baş ve Kılıç (2014), çalışmalarında engelli turizm pazarında hizmet eden çalışanların duygusal emek sürecini ve sonuçlarını analiz etmişlerdir. Chu ve Murrman (2006)'dan Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarında, duygusal emek boyutlarının cinsiyete göre analizinde erkek çalışanların duygusal çaba düzeylerinin kadın çalışanların duygusal çaba düzeylerinden daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. 18-29 yaş grubundaki çalışanların duygusal çelişki düzeyi, 40 yaş ve üzeri yaş grubundaki çalışanların duygusal çelişki düzeyinden düşük olduğunu, duygusal çaba düzeylerinde ise 18-29 yaş grubundaki çalışanların 40 yaş ve üzeri yaş grubundaki çalışanlara göre yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanların “Engelli müşterilere hizmet ederken gerçek duygularıma yabancılaştığımı hissediyorum.” ifadesine göre dağılımı incelendiğinde katılımcıların %63'ünün yabancılaştığını belirtmiştir. “Engelli müşterilere içimden gelen tatmin edici hizmeti sunabildiğim için kendimi daha başarılı hissediyorum.” ifadesine katılımcıların %70'i kendini daha başarılı hissettiğini belirtmiştir.

Köse, Oral ve Türesin (2011), çalışmalarında duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmalarını sağlık sektöründe hem özel hem kamu hastanelerinde çalışan doktorla yapmışlardır. Brotheridge ve Lee (1998) tarafından ortaya atılan ve Grandey (1999) tarafından geliştirilen duygusal emek ölçeğini kullanmışlardır. T-testleri ve varyans analizleri sonucu cinsiyet, medeni durum, yaş, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma süresi değişkenlerinin duygusal emeğin yüzeysel davranış, çaba harcama, derin davranış ve duyguları bastırma boyutlarından herhangi biri üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Duygusal emek davranışlarının kamu ve özel sektör bazında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini de araştırmışlardır. Kamu sektöründe çalışan doktorların yüzeysel davranış gösterme eğilimleri, özel sektörde çalışanlara göre anlamlı düzeyde fazla bulunmuştur. Kamu sektöründekilerin duygusal çaba harcama düzeylerinin özel sektördekilere göre fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmış; ancak yüzeysel davranış ile kişisel başarı duygusu arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemişlerdir. Derinlemesine davranış ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak derinlemesine davranış ile duygusal tükenme ve kişisel başarı duygusu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır. Duygusal çaba harcama ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu (2013), çalışmalarında duygusal emek davranışlarının işe bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş ve bu ilişkiye amir desteğinin ne yönde katkı yaptığını araştırmışlardır. Duygusal emek, işe bağlılık ve amir desteğinin algılanmasında demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini de incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre samimi davranış ve derinlemesine davranış ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ortaya koymuşlardır. Amir desteğinin, derinlemesine ve samimi davranışı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Katılımcıların duygusal emek düzeyleri ve amir desteği algıları, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Güngör (2009), duygusal emek kavramını, boyutlarını, duygu yönetimini, sürecini, kurumsal açıdan duygusal emeği ve duygusal emeğin etkilerini betimleyici olarak çalışmıştır.

Polatçı ve Özyer (2015), çalışmalarında “Duygusal zekâ seviyesi yüksek bireylerin daha az tükenmelerini sağlamak amacıyla duygusal emek stratejilerinden yararlanılabilir mi?” sorusuna cevap aramışlardır. Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki etkileşimde duygusal emek stratejilerinin aracılık rolünü araştırmak için özel güvenlik görevlilerini örneklem olarak almış ve Diefendorff ve arkadaşlarının 2005’te geliştirdikleri duygusal emek ölçeğini kullanmışlardır. Regresyon analizi yaparak duygusal zekânın toplam duygusal emek, derinlemesine davranış ve samimi duygular üzerindeki etkisi pozitif yönlü iken yüzeysel davranış üzerindeki etkisi negatif yönlü olarak belirlenmiştir. Duygusal zekâsı yüksek olanlar daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki etkileşimde; yüzeysel davranışın daha fazla tükenmeye neden olurken derinlemesine ve samimi davranışın ise tükenmişliği azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çelik ve Turunç (2011), çalışmalarında duygusal emeğin iş aile çatışması ve psikolojik sıkıntı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmalarını savunma sektöründe yapmış ve yapısal eşitlik modelini kullanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal emek boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ve duygusal sapma ve iş aile çatışmasının psikolojik sıkıntı boyutlarını anlamlı olarak etkilediği; ancak otomatik duygusal düzenleme ile duygusal sapmanın iş aile çatışmasının psikolojik sıkıntı boyutlarını anlamlı olarak etkilemediği ve iş aile çatışmasının aracılık rolü olmadığı tespit edilmiştir.

Yürür ve Ünlü (2011) de yaptıkları çalışmada otel çalışanlarını duygusal emek davranışlarının duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ve bu etkiler bakımından farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Araştırmalarını turizm sektöründe otel çalışanları üzerinde yapmışlardır. Duygusal emek ölçeği olarak Dieffendorff ve arkadaşları (2005)’nin geliştirdikleri anketi kullanmışlardır. Analizlerine göre yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin var olduğu; ancak derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır.

Dursun, Bayram ve Aytaç (2011), yaptıkları çalışmada sosyal hizmet uzmanlarının tükenmişlik düzeylerini açıklamada duygusal emek değişkeninin hangi boyutlarının önemli bir etkiye sahip olduğunu araştırmışlardır. Çalışmalarında

Brotheridge ve Lee (2003)'nin geliştirdikleri ve 2008'de revize ettikleri anketi kullanmışlardır. Araştırmalarının sonucunda duygusal tükenme düzeylerini açıklamada duygusal emek değışkenine ait yoğunluk değışkeni, duyarsızlaşma düzeylerini açıklamada gizlenen duygular değışkeni ve kişisel başarı düzeylerini açıklamada derinlemesine davranış değışkenini istatistiksel olarak anlamlı bulmuşlardır. Gizlenen duyguların duygusal tükenme düzeyinde artışa neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanların kendilerinden beklenen şekilde davranmaları, gerçekte hissettikleri duyguları açığa vurmamaya çalışmaları durumunda duyarsızlaşma düzeyinin arttığını bulmuşlardır. Ayrıca davranış ve duygularını uyumlu hale getirmede daha başarılı olan çalışanların kendilerini yeterli ve başarılı gördüğu sonucunu bulgulamışlardır.

Kaya ve Özhan (2012), araştırmalarında duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi turist rehberleri üzerinde test etmişlerdir. Turist rehberleri üzerinde yaptıkları araştırmada Chu ve Murrman (2006) tarafından geliştirilen Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ölçeğini kullanmışlardır. Analizleri sonucunda turist rehberlerinin demografik özellikleriyle duygusal emek davranışları boyutları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan Anova ve t-testi analizlerine göre mesleği icra etme şekli dışında cinsiyet, yaş, eğitim gibi özellikler açısından herhangi bir farklılığa ulaşamamışlardır. Mesleğini asıl iş olarak yapan turist rehberlerinin ek iş olarak yapanlara kıyasla anlamlılık derecesinde daha yüksek düzeyde samimi davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir. Turist rehberlerinin duygusal emek ve tükenmişlik durumlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucunda derinlemesine duygusal emek davranışları boyutunun tükenmişlik kapsamındaki duyarsızlaşma boyutuyla negatif, kişisel başarı hissiyle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre turist rehberlerinin derinlemesine duygusal emek davranışları ve samimi davranış sergileme eğilimlerinin artmasına bağlı olarak kişisel başarı hislerinin de arttığı ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Man ve Öz (2009), çalışmalarında çağrı merkezlerindeki duygusal emek üzerinde durmuşlardır. Bir karlılık kaynağı olarak görülen çalışan duygularının, aktörleri üzerindeki etkisini banka çağrı merkezlerinde çalışanlara anket ve birer çalışanla yaptıkları derinlemesine mülakat yoluyla incelemişlerdir. Araştırmaları sonucunda çalışanların cinsiyetinin ağırlıklı olarak kadın çalışanlardan oluştuğunu gözlemleyerek bu

yoğunluğun nedenini kültürel bazı unsurlarla açıklamaya çalışmışlardır. Çağrı merkezlerinin doğası gereği kariyer yollarının kapalı olması, düşük ücret ve duygusal emeğinin yoğun olması nedeniyle istihdam süresinin ortalama 3-4 yıl olduğu, yaş ortalamasının 18-25 aralığında olduğu, çalışanların çağrı merkezinde çalışmayı part-time olarak düşündükleri gibi bulgulara ulaşmışlardır.

Beğenirbaş ve Turgut (2014), çalışmalarında duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini, daha detaylı olarak, yüzeysel ve derinden rol yapma ile doğal duyguların örgütsel sinizmin bilişsel duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına etkilerini incelemişlerdir. Kamu ve özel banka çalışanlarına Diefendorff ve arkadaşları'nın (2005) geliştirdikleri duygusal emek ölçeğini uygulamışlardır. Korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modelinden faydalandıkları analizleri sonucunda, banka çalışanlarının duygusal emek stratejilerinden yüzeysel rol yapan çalışanların daha sinik tutum ve davranışlar sergiledikleri, doğal davrananların ise örgütleri hakkında daha az olumsuz tutum ve davranış gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanında derinden rol yapma ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır.

3.5. Motivasyon İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılmış Çalışmalar

Gilsa ve Zapf (2013: 133-162), hizmet sektöründe çalışanların, müşteriler ile etkileşimi sırasında duygularını düzenleme motivasyonlarını tanımlamaya yönelik bir çalışma yapmışlardır. Duygu düzenlemenin motivasyonu konusuna yeterince ilgi gösterilmemesini duygu düzenleme motivasyonunun nedeninin yalnızca “örgütlerin çalışanlarından beklediği gösterim kurallarına uyma olarak” algılanmasına neden olan gizli bir varsayım olduğunu ileri sürmüşlerdir. Gilsa ve Zapf (2013: 145), duygu düzenleme motivasyonları ile duygu düzenleme stratejileri arasındaki ilişkiyi açıklarken motivasyon kaynaklarını gösterim kuralları, araçsal motivasyonlar, keyif alma motivasyonları, önleme motivasyonları olarak ayırmışlardır. Araçsal motivasyonlarda

amaç, hedonik bir keyif alma durumu değil belirli bir önceliği olan amaca ulaşmaktır. Bu nedenle Gilsa ve Zapf (2013: 145), duygularını araçsal iş motivasyonu nedeniyle düzenleyen çalışanların yüzeysel davranış göstermelerinin yüksek ihtimal olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Eğer çalışanın motivasyonu iş temelli olmak yerine bireysel nedenlere dayanıyorsa o zaman insanın kişisel kimliği otantikliği açısından en önemli değişken olduğundan istenen duygunun sahte olarak gösterilmesinden ziyade gerçekten hissedilmesinin daha fazla önem taşıması gerekir.

Önerme 1: Araçsal motivasyon ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Gilsa ve Zapf, 2013: 141-46).

Bireysel olarak keyif alma motivasyonu karşısındaki kişileri de hoşnut edici ilişkiler kurmayı kapsamaktadır. Yalnızca otantik duygular böyle bir sosyal fonksiyonu yerine getirecek ve bu nedenle muhatabıyla etkileşim halinde duygusal bir yayılım sağlayabilecektir. Dolayısıyla Gilsa ve Zapf (2013), eğer çalışan hoşnut olma ya da keyif alma motivasyonu ile hareket ediyor ise ya otomatik olarak kendi duygularını düzenleyecek ya da istenen davranışı gerçekten hissetmek için derinlemesine davranış stratejisini kullanacaktır.

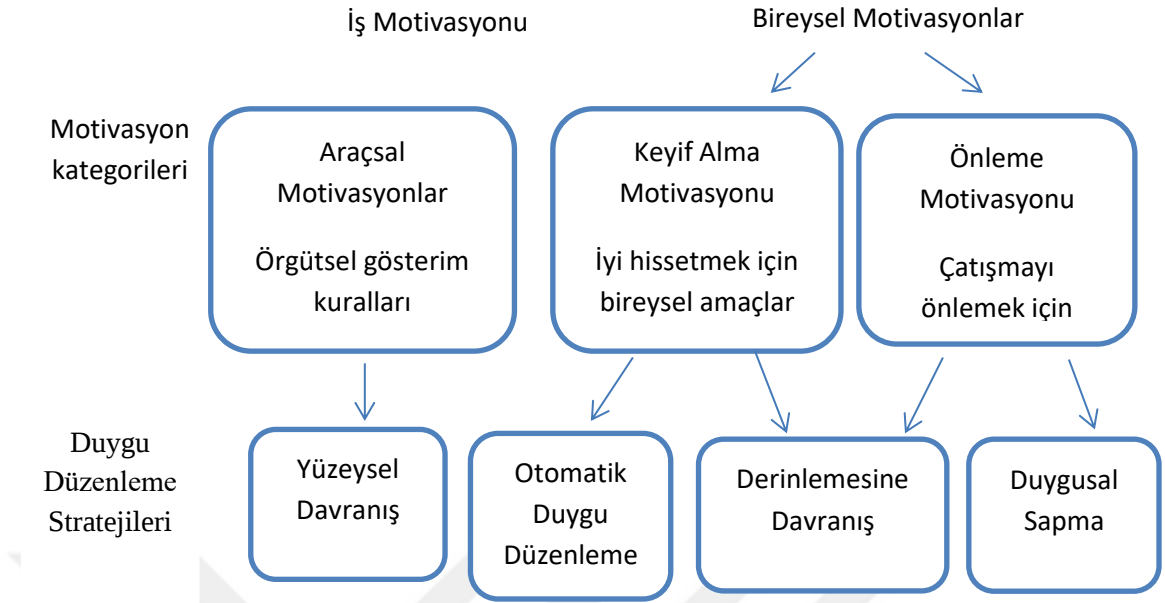
Önerme 2: Keyif alma motivasyonu ile duyguların otomatik olarak düzenlenmesi ve derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Gilsa ve Zapf, 2013: 147).

Önleme motivasyonu ve duygu düzenleme stratejileri arasındaki ilişkiyi iki yol üzerinden şöyle açıklamışlardır. Öncelikle genel olarak bireylerin duygularını bilinçsiz bir şekilde otomatik olarak yönettiklerini ifade etmişlerdir. Ancak birey zor bir müşteri ile ilgilenmek gibi yeni ya da önemli bir durum ile karşılaştığında bu duygu düzenleme süreci otomatik olarak gerçekleşmez ve müşteriye uygun duygu gösterimlerinde bulunamaz. Eğer öncül odaklı duygu düzenleme stratejilerinden derinlemesine davranış bu durumlar için etkili bir strateji değilse var olan duygu ile göstermesi gereken duygu arasındaki farklılığı gidermek için çalışan, yüzeysel davranış veya duygusal sapma gösterecektir.

Önerme 3: Önlleme motivasyonu ile derinlemesine davranış ve duygusal sapma arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Gilsa ve Zapf, 2013: 148).



Gilsa ve Zapf (2013: 148), hipotezlerinin ışığında motivasyon kategorileri ile duygu düzenleme stratejileri arasında şöyle bir model oluşturmuşlardır:



Şekil 3.1. Motivasyon kategorileri ile Duygu Düzenleme Stratejileri Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Gilsa, L. V., & Zapf, D. (2013). Motives for Emotion Regulation in Service Work. P. L. Perrewe, C. C. Rosen, & J. R. Halbesleben içinde, *Emotion and Emotion Regulation in Job Stress and Well Being* UK: Emerald Group Publishing Limited, pp.133-162.

Eğer çalışanlar keyif alma ve önleme bireysel motivasyonlarından biri ile motive oluyor ise derinlemesine davranış kullanacaklardır. Bunun aksine eğer çalışanlar duygularını araçsal iş motivasyonları nedeniyle düzenliyorlarsa yüzeysel davranış göstereceklerdir (Gilsa ve Zapf, 2013: 153).

Duygusal emeğin motivasyon kaynaklarına ilişkin bir diğer önemli açıklama ise kendi kaderini belirleme teorisi ile yapılmıştır. Kendi kaderini belirleme sürecinde dört türde dış kaynaklı motivasyon türü bulunmaktadır. Bunlar yüksek kendi kaderini belirleme derecesinden düşüğe doğru (1) Dışsal, (2) İçe yansıtma, (3) Tanımlanmış, (4) Bütünleşmiş düzenlemedir. **Dışsal düzenleme**, davranış dışarıdan genellikle bir ödül ya da kısıtlama ile düzenlendiğinde ortaya çıkar. Motivasyon dışsaldır çünkü aktiviteyi yerine getirmenin nedeni o aktivitenin kendisi dışında bir nedendir. Dahası davranış seçilmemiş ya da kişinin kendisi tarafından belirlenmemiştir. Dışsal düzenleme bir ödül elde etme isteği ile ya da olumsuz bir sonuçtan kaçınmak içindir. Amacın ne olduğuna

bakılmaksızın, ya ödöl elde etme ya da bir yaptırımdan kaçınmak için birey belirli bir şekilde davranmak için zorunluluk hissetmektedir ve ödöl ya da yaptırım tarafından kontrol edilmektedir. **İçe yansıtma** ile düzenlemede, bireyler bir aktiviteyi yerine getirme nedenlerini içselleştirmeye başlarlar. Bu nedenle kontrol bireyin kendisi dışındadır. Örneğin bir sınava önceki gece çalışan öğrenci bir gece önce sınava çalışmasını “Eğer sınava önceki gece çalışmazsam kendimi suçlu hissedirim” şeklinde ifade ettiğinde bu içsel düzenlemedir. Burada birey nedeni içselleştirmesine rağmen yine de dışsal bir koşula bağlı olduğundan motivasyon gerçekten bir kendi kaderini belirleme (self-determination) değildir. Yalnızca buradaki ödöl veya yaptırım başkalarından değil bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır. **Tanımlanmış düzenlemede** ise birey bir davranışı ya da aktiviteyi yerine getirmeye kendisi bir anlam ya da değer yüklemektedir ve davranışı kendisinin tercih ettiğini düşünmektedir. Örneğin bir alanda uzmanlaşmak için fazladan çaba gösteren bir kişi o işi işin kendisi için değil o alanda uzmanlaşmak için yapmaktadır. Davranış içsel olarak ancak kendi kaderini belirleme yoluyla düzenlenmiştir. Yine de işi işin kendisi için değil o alanda uzmanlaşmak için yaptığından motivasyon dış kaynaklıdır. Son olarak **bütünleştirilmiş düzenlemede**, kişi bir davranışı ya da aktiviteyi kendi benlik algısı ile uyumlu olarak ve kendi isteğiyle yerine getirmektedir. Burada odak noktası dış kaynaklı motive edilmiş davranışın bireyin kendi bütün benlik algısıyla ne kadar örtüştüğü ile ilgilidir. Yani dışsal olarak motive edilmiş davranış veya aktivitenin bireyin bu aktivite dışındaki hayatı ve amacı ile ne kadar örtüştüğü önemlidir. Eğer bu dışsal motive edilmiş davranış ya da aktivite bireyin hayatının diğer yönleri ile ve amacı ile uyumlu ise bütünleştirilmiş düzenleme söz konusudur (Vallerand ve Bissonnette, 1992: 600-601).

Tablo 3.1. Kendi kaderini belirleme sürecine göre motivasyon türleri ile duygusal emek arasında varsayılan ilişkiler

	Dış Kaynaklı Motivasyon				İç Kaynaklı Motivasyon
	Dışsal düzenleme	İçe yansıtma	Tanımlanmış düzenlemede	Bütünleştirilmiş düzenlemede	
	Ödül veya cezanın koşulları	Performans ile uyumlu kendine saygı, ego-katılımı	Birey için düzenlemenin, amacın ve değerlerin önemi	Amaçlar, değerler ve bireyin kendi içindeki düzenlemenin uyumu	Görevin ilginçliği ve haz vermesi
Yüzeysel Davranış	Ödül veya ceza nedeniyle müşteriyi önemsermiş gibi davranıyorum	Profesyonel hissetmek için müşteriyi önemsermiş gibi davranıyorum			
Derinlemesine Davranış			Bulunduğum durum içinde müşteriyi önemsemenin ve onlara iyi davranmanın önemli olduğunu düşünüyorum bu nedenle müşteriyi önemsiyorum.	Diğer insanları önemsemenin değerine yürekten inanıyorum. Bu nedenle müşteriyi önemsiyorum. Müşterinin kendisine uygun şekilde davranıldığını hissetmesinin önemli olduğunu düşünüyorum.	
Samimi Davranış				İşim ilginç ya da memnun edici olmasa bile müşteriler ile ilgilenirken pozitif duygular sergilerim çünkü samimi olarak müşteriyi önemserim.	Müşteri ile ilgilenmekten keyif alırım ve bunu göstermekten mutlu olurum.
	Kontrollü motivasyon	Kısmen kontrollü motivasyon	Kısmen özerk motivasyon	Özerk Motivasyon	Bireyin doğası gereği özerk motivasyon

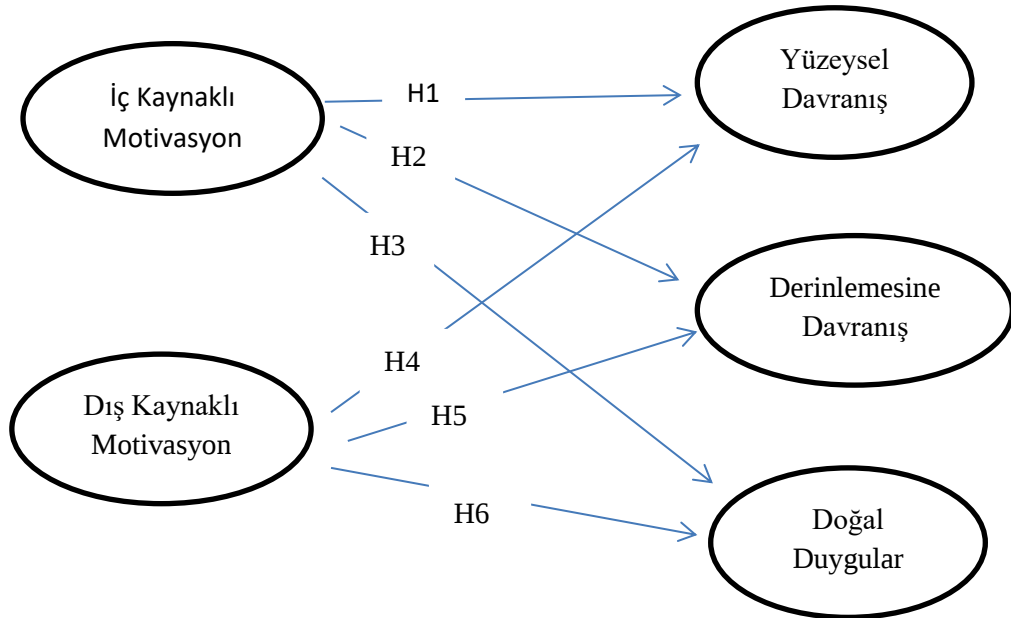
Kaynak: Sisley, R., & Smollan, R. (2012). Emotional Labour and Self Determination Theory: A Continuum of Extrinsic and Intrinsic Causes of Emotional Expression and Control. *New Zealand Journal of Employment Relations*, Vol: 37(No: 2), p.49.

Cossette ve Hess (2015: 71-82), duygularını kendi kaderini belirleme motivasyonu ile düzenleyen çalışanların daha otantik olacağını, buna karşılık kontrol motivasyonuna sahip çalışanların daha az otantik olacaklarını ileri sürmüşlerdir.

Duygusal emek stratejileri ile motivasyonun arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bir başka çalışmada, iç kaynaklı motivasyon ile derinlemesine davranış ve samimi duyguların gösterilmesi arasında güçlü bir pozitif ilişki ve yüzeysel davranış ile negatif bir ilişki bulgulanmıştır (Sisley ve Smollan, 2012: 46).

3.6. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezleri

Araştırma modeli kısaca bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri ya da etkiyi gösteren bir sistemi temsil etmektedir. Araştırmada bağımsız değişkenler olan iç ve dış kaynaklı motivasyonun bağımsız değişkenler olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal duygular üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığına ilişkin araştırma modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 3.2. İç ve Dış Kaynaklı İş Motivasyonu ile Duygusal Emek Stratejileri Arasındaki İlişkiye İlişkin Araştırma Modeli.

Hipotez 1

H₀: İç kaynaklı iş motivasyon unsurlarının iş görenlerin yüzeysel davranışları üzerinde bir etkisi yoktur.

H₁: İç kaynaklı iş motivasyon unsurlarının iş görenlerin yüzeysel davranışları üzerinde bir etkisi vardır.

İç kaynaklı motivasyon bir işin kendisi için yapılmasıdır. Bir başka deyişle, bireyin o işi yaparken kendini o işe hem fiziksel hem bilişsel hem de duygusal olarak vererek bir akış hali içinde olmasıdır. Dolayısıyla iç kaynaklı motivasyonda fiziksel, bilişsel ve duygusal bir uyum söz konusudur. Yüzeysel davranış ise çalışanın işi yerine getirirken hissettiği duygular yerine göstermesi gereken duyguları yansıtmamasıdır. Dolayısıyla, yüzeysel davranışta bilişsel ve duygusal bir uyumsuzluk söz konusudur. Bu gerekçelere bağlı olarak Hipotez 1 kurulmuştur.

Hipotez 2

H₀: İç kaynaklı iş motivasyon unsurlarının iş görenlerin derinlemesine davranışları üzerinde bir etkisi yoktur.

H₁: İç kaynaklı iş motivasyon unsurlarının iş görenlerin derinlemesine davranışları üzerinde bir etkisi vardır.

Derinlemesine davranışta birey göstermesi gereken duyguları bilişsel düzeyde işe farklı bir açıdan yaklaşarak değiştirme çabası göstermektedir. Derinlemesine davranışta çalışanın odağı duyguları oluşmadan göstermesi gereken duyguyu hissetme çabasıdır. Bir başka deyişle, müşterinin zihninde yaratılmak istenen algının öncelikle çalışanın zihninde başlamasıdır. Burada öncelik müşteri değil işin kendisidir. İşin iyi yapılabilmesi için çalışanın müşteriye yönelik algısını kendi içinde değiştirmesidir. Bu açıdan iç kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde anlamlı bir etkisi olabileceği hipotezi kurulabilir.

Hipotez 3

H₀: İç kaynaklı iş motivasyon unsurlarının iş görenlerin doğal davranışları üzerinde bir etkisi yoktur.

H₁: İç kaynaklı iş motivasyon unsurlarının iş görenlerin doğal davranışları üzerinde bir etkisi vardır.

İç kaynaklı motivasyonda bireyin işi o işin kendisi için yaptığını ifade edilmişti. İç kaynaklı motivasyonda odak işin kendisidir. Dolayısıyla çalışan işi yerine getirmek için fiziksel, bilişsel ve duygusal tüm kaynaklarını kullanmaktadır. Samimi davranış çalışanın işi yaparken hissettiği duyguları herhangi bir maske kullanmadan ya da değiştirme çabasına girmeden yansıtmaktadır. Bu nedenle iç kaynaklı motivasyonun doğal duyguları göstermeleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu hipotezi kurulabilir.

Hipotez 4

H₀: Dış kaynaklı iş motivasyon unsurlarının iş görenlerin yüzeysel davranışları üzerinde bir etkisi yoktur.

H₁: Dış kaynaklı iş motivasyon unsurlarının iş görenlerin yüzeysel davranışları üzerinde bir etkisi vardır.

Dış kaynaklı motivasyon çalışanın iş dışında işi yaptıktan sonra elde etmeyi beklediği ücret, terfi, sosyal haklar gibi dışsal ödüllerle motive olmasıdır. Yüzeysel davranışta çalışan hissettiği duygulardan farklı duygular yansıtmaktadır. Dolayısıyla iş motivasyonu işi kendisi için değil yalnızca kendisinden bekleneni yerine getirme kaygısı taşıdığı için yapmaktadır. Bu nedenle dış kaynaklı motivasyona sahip bir çalışanın yüzeysel davranış gösterme olasılığının daha yüksek olması beklenebilir. Bu bağlamda, dış kaynaklı motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkisi olabileceği hipotezi kurulabilir.

Hipotez 5

H₀: Dış kaynaklı iş motivasyon unsurlarının iş görenlerin derinlemesine davranışları üzerinde bir etkisi yoktur.

H₁: Dış kaynaklı iş motivasyon unsurlarının iş görenlerin derinlemesine davranışları üzerinde bir etkisi yoktur.

Dış kaynaklı motivasyonda işin kendisi dışında bir ödül ya da fayda beklentisi bulunmaktadır. Motivasyonu işin kendisini yapmak değil maddi fayda elde etmek olan çalışanın yalnızca örgütün beklentisini minimum seviyede karşılama çabası söz konusu olabilir. Derinlemesine davranışta çalışan duygularını örgütün kendisinden beklediği şekilde içsel olarak değiştirme çabası göstermektedir. Dış kaynaklı motivasyon ile örgütün minimum beklentisini karşılama çabasında olan çalışanın kendi duygu ve düşüncelerini değiştirerek derinlemesine davranış gösterme eğiliminin daha düşük olması beklenebilir.

Hipotez 6

H₀: Dış kaynaklı iş motivasyon unsurlarının iş görenlerin doğal davranışları üzerinde bir etkisi yoktur.

H₁: Dış kaynaklı iş motivasyon unsurlarının iş görenlerin doğal davranışları üzerinde bir etkisi vardır.

Doğal davranış çalışanın işi yaparken gerçekte hissettiği duyguları değiştirmeden, saklamadan, bastırmadan yansıtmasıdır. Dolayısıyla dış kaynaklı motivatörlerin çalışanın duygularını değiştirmesi, saklaması ya da bastırması üzerinde negatif bir etkisinin olması beklenebilir. Bu açıdan, dış kaynaklı motivasyonun doğal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu hipotezi kurulabilir.

3.7. Araştırma Kütlesi ve Örneklem

Araştırmada duygusal emek gösterimlerini etkileyen motivasyon kaynaklarının neler olduğu araştırılmıştır. Bir işin duygusal emek gerektirip gerektirmediğini gösteren üç önemli kriter bulunmaktadır. Bunlar (Hochschild, 1983: 147);

- Müşteri ile yüz yüze ve sözlü bir iletişimin olması.
- Çalışanın müşteri ya da muhatabının zihninde duygusal bir durum yaratma çabasının olması.
- Yöneticilerin çalışanların duygusal aktivitelerini eğitim ve denetim yoluyla kontrol etmeleridir.

Yukarıda verilen açıklamalara bağılı olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda finans sektöründe ve bankacılık alanında çalışanlar üzerine bir araştırma yapılması uygun görülmüştür. Banka alışanlarının müşteri ile yüz yüze ve sözlü olarak yoğun bir ilişki söz konusudur. Ayrıca banka çalışanları üzerinde gerek eğitim gerekse denetim yoluyla müşteri ilişkilerine yönelik uygulamalar bulunmaktadır. Son olarak bankalarda oldukça yoğun performans baskısının olması ve rekabetin şiddetli olması nedeniyle bankaların çalışanlarını müşteri kazanmak ve müşteriyi elde tutmak için duyularını yönetme yönünde teşvik etmesidir.

Kamu ve özel bankalarda çalışan iş görenlerin iş doyumunu ve motivasyonları üzerine yapılan bir araştırmada kamu bankalarında doyum düzeyini artıran faktörler sırasıyla; işten çıkarılma tehlikesinin olmaması, fazla mesai yapmama durumu ve sevmediği bir işe verilmeme durumu olarak ifade edilebilir. Özel sektör banka alışanlarında ise, doyumunu en çok artıran faktörler; ücret dışı yapılan ayni yardım, ücret seviyesi, başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti, tatil ve izin durumu, yapılan işin takdir edilmesi ve terfi imknının olmasıdır. Çalışanların memnuniyetsizlik duyduğu faktörler kamu bankaları için, ücret dışı yapılan yardımların olmaması, kararlara katılma imknının verilmemesi, yapılan işin takdir edilmemesi şeklinde ifade edilebilir. Özel bankalar içinse, fazla çalışma durumu, işten çıkarılma tehlikesinin varlığı ve sevmediği bir işe verilme durumudur. Özel banka çalışanları için, fazla çalışma durumunun düzenlenmesi ve makul saatlere indirilmesi, işten çıkarılma riskinin azaltılması ve sevilmediği bir iş veya yere gönderilmemesi motivasyonlarını artırıcı faktörler olarak belirlenmiştir. Ancak zel bankaların kar hedeflerini tutturabilmek için istihdamı daraltması, az çalışanla çok iş çıkarma düşüncesi beraberinde çalışanları için uzayan çalışma saatlerini ve hafta sonu mesailerini getirmiştir. Özellikle zel bankaların çalışanlarına kar hedefleri koymasđ, işten atılma korkusunu ve istenmeyen bir bölgeye veya işe verilme durumunu yaratan ayrı bir baskı aracı olmuştur. Bu motivasyonsuzluk yaratan unsurların düzeltilmesi bir yana, Bankacılığı Koruma Kanunu adı altındaki yasaya bir ek madde (Bankalar yasası 84/2) ile bu sorunların gündeme getirilmesi bile kanunen yasaklanmıştır (şener, şener ve Gümüştekin, 2012: 14-15).

Bu değerlendirmeler ışığında, finans sektöründe bankacılık alanında çalışanlar araştırma için uygun bir evren özelliği göstermektedir. Araştırmanın ana kütlesini, TRB 1

bölgesinde (Elazığ, Malatya, Tunceli ve Bingöl) faaliyet gösteren bankalarda çalışan 1716 banka çalışanından oluşmaktadır.

Tablo 3.2. Örneklem Tablosu

TRB 1 Bölgesi Banka Örneklem Bilgileri	Malatya	Elazığ	Tunceli	Bingöl	N	n
Banka Çalışan Sayısı	793	666	131	126	1716	
Örneklem içindeki %'lik Dağılım	%46	%39	%8	%7		
Toplam Anakütle içindeki Örneklem Sayısı	150	130	25	21		326
İllerin Ağırlıklı Dağılımına göre Örneklem Sayısı	260	250	100	100		710

Tablo 3.2. 'de TRB 1 Bölgesinde toplamda 1716 banka çalışanının bulunduğu görülmektedir. Bu çalışanların %46'sı Malatya, %39'u Elazığ, %8'i Tunceli ve %7'si Bingöl'de çalışmaktadır. Toplam ana kütle temsil edebilecek örneklem sayıları ise, Malatya'da görev alan 150 banka çalışanı, Elazığ'da görev alan 130 banka çalışanı, Tunceli'de görev alan 25 banka çalışanı ve Bingöl'de görev alan 21 banka çalışandan oluşmaktadır. Ana kütle temsil yeterliliği sağlayan minimum toplam sayı ise 326'dır.

Tablo 3.2.'de belirtilen toplam 1716 banka çalışanı, il merkez ve ilçelerinde çalışan toplam sayıyı göstermektedir. Tüm illerin ilçelerinde görev alan çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığından, il merkezlerinde görev alan banka çalışanlarına Tablo 3.2.'de belirtilen illerin ağırlıklı dağılımına göre 710 anket dağıtılmıştır. Bankacıların iş yoğunluğu ve anket doldurmaya isteksiz olmaları nedeniyle anketlerin büyük bir bölümü geri toplanamamış, toplananlardan ise 45 geçersiz anket çıkmıştır. Toplamda araştırmada kullanılabilir 339 sağlıklı anket elde edilmiştir. Bu sayı, tabloda belirtilen ana kütle temsil yeterliliğini sağlayacak düzeydedir.

3.8. Araştırmanın Zorlukları ve Kısıtları

Banka çalışanlarının iş yoğunluğu nedeniyle anket doldurmaya isteksizlik gösterecekleri gerekçesiyle tüm anketler elden dağıtılmış ve doldurulanlar hemen toplanmıştır. Araştırma sırasında banka çalışanlarının anket doldurmak konusunda isteksizlik göstermeleri araştırma açısından ciddi bir zorluk olmuştur.

Araştırma Elazığ, Malatya, Tunceli ve Bingöl'ün oluşturduğu TRB-1 bölgesinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankaları üzerine yapılmıştır. Araştırmanın yalnız TRB-1 bölgesinde yapılmış olması araştırmanın kısıtıdır. Araştırma daha geniş bir ölçekte test edilebilir. Aynı zamanda, bu illere bağlı tüm ilçelerde çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığından il merkezlerinde görev alan banka çalışanlarına anket uygulanmıştır.

Araştırmanın yalnız finans sektöründe bankacılık alanında çalışanlar ile yapılmış olması araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Duygusal emek gerektiren farklı işlerde farklı sonuçlar elde edilebilir.

3.9. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Toplamda 720 anket dağıtılmış ve toplanan verilerden sağlıklı olarak ayıklanan 339 anket araştırmaya dâhil edilmiştir. Anket verileri SPSS 22 programı ile güvenirlik analizi, frekans dağılımları, ortalamalar, standart sapma, faktör analizi ve adım adım çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Kullanılan yöntemlere ilişkin teorik açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

Araştırmada Amabile, Hill, Hennessey ve Tighe (1994)'nin "İş Tercihi Ölçeği: İç ve Dış Kaynaklı Motivasyon Yönelimleri" (The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki maddeler hem iç hem de dış kaynaklı motivasyonun en büyük unsurlarını tanımlayabilmek için oluşturulmuştur. Bu temel unsurlar; kendi kaderini belirleme, yetkinlik, görev bağlılığı, merak, ilgi gibi iç kaynaklı unsurlar ve kaygıların (concerns) değerlendirilmesi, tanınması, rekabeti, para ve diğer maddi teşvik ediciler ve diğerlerini etkilemek gibi dış kaynaklı unsurlardır (Amabile, 1994: 953).

Amabile (1994)'nin ölçeği iki tane birincil motivasyon kaynağını ölçmektedir. Bunlar iç ve dış kaynaklı motivasyonlardır. İç kaynaklı motivasyon ölçeği, meydan okuma tercihini de içeren (örneğin, " bilgi ve yeteneklerimi artırmak için işimin bana fırsat sağlamasını isterim" gibi) özünde motive edilen davranışları desteklediği düşünülen durumsal koşulların tercihini değerlendirir. Psikolojik durumları deneyimleme arzusu olarak, bu koşulların en üst düzeyde olduğu düşünülmektedir (ör. , "Her şeyi unutacağım kadar beni içine çeken işleri yapmaktan keyif alırım."; "Benim için en önemli şey yaptığım işten keyif almaktır."). Dış kaynaklı motivasyon ölçeğindeki öğeler, para ve

sosyal statü gibi performansa dayalı ödüllerin (ör. "Kazanabileceğim para beni oldukça motive eder.") yanı sıra başkalarından daha iyi bir performans gösterme eğilimi (ör. "Bana göre başarı başkalarından daha iyi yapmaktır.") ve başkaları tarafından tanınma ve onaylanma (ör. "Diğer insanlar tarafından kabul görmek beni oldukça motive eder.") gibi eğilimleri değerlendirmektedir.

Duygusal emek ölçeği olarak Diefendorff ve arkadaşlarının (2005) "Duygusal emek stratejilerinin öncülleri ve boyutları" (The Dimensionality and antecedents of emotional labor strategies) isimli makale çalışmalarında geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır.

3.10. Araştırma Bulguları

3.10.1. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik anketi cevaplayan bireylerin ölçekteki maddelere verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılığı göstermektedir. Bir başka deyişle güvenirlilik anketin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğüyle ilgilidir. Güvenirlilik katsayısı 0,80 olan bir anket için bireyler arası gözlenen anket puanlarındaki farkların %80 oranında gerçek farkları, %20 oranında ise hatayı yansıttığı söylenebilir (Büyüköztürk, 2011: 170).

Araştırmamızda yer alan ankete ilişkin faktör sorularının güvenirlilik derecesini yansıtan tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.4. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

FAKTÖR SORULARI	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
İç Kaynaklı Motivasyon	15	0,843
Dış Kaynaklı Motivasyon	15	0,699
İş Motivasyonu Toplam	30	0,873
Yüzeysel Davranış	7	0,890
Derinlemesine Davranış	4	0,859
Doğal Davranış	3	0,855
Duygusal Emek Toplam	14	0,780
Toplam Soru sayısı	44	0,877

Tablo 3.4.'de ankette yer alan faktörlerden iç kaynaklı motivasyon 0,843, dış kaynaklı motivasyon 0,699, yüzeysel davranış 0,890, derinlemesine davranış 0,859, doğal davranış ise 0,855 cronbach alfa değerine sahiptir. Anketin iş motivasyonuna ilişkin toplam güvenirlilik katsayısı 0,873 ve duygusal emek faktörlerinin toplamına ilişkin güvenirlilik katsayısı 0,780'dir.

3.10.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.5. Örnekleme İlişkin Demografik Değişkenler Tablosu

Demografik Değişkenler		Frekans	Oran
Cinsiyet	Kadın	160	47,2
	Erkek	179	52,8
Eğitim	Lise	14	4,1
	Ön Lisans	37	10,9
	Lisans	246	72,6
	Lisans Üstü	42	12,4
Yaş	22-30	157	46,3
	31-39	143	42,2
	40-48	33	9,7
	50-60	6	1,8
Mesleki Tecrübe Süresi	1-5 Yıl	135	39,8
	6-10 Yıl	128	37,8
	11-15 Yıl	38	11,2
	16-20 Yıl	23	6,8
	21-25 Yıl	15	4,4
Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi	0-5 Yıl	222	65,5
	6-10 Yıl	87	25,7
	11-15 Yıl	10	2,9
	16-20 Yıl	10	2,9
	21-25 Yıl	10	2,9
İşyerindeki Pozisyonu	Alt Düzey	117	34,5
	Orta Düzey	145	42,8
	Üst Düzey	77	22,7

Araştırmamıza katılanların %47,2'si kadın, %52,8'i erkektir. Kadın ve erkek katılımcıların sayısı birbirine oldukça yakındır. Eğitim durumlarındaki dağılım ise %72,6 düzeyinde ağırlıklı olarak lisans mezunlarından oluşmaktadır. Bunu %12,4 ile lisansüstü, %10,9 ile ön lisans ve %4,1 düzeyinde lise mezunu izlemektedir. Yaş aralığına

bakıldığında; banka çalışanlarının %46,3 ile ağırlıklı olarak 22-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. %42,2'sinin 31-39 yaş aralığında, %9,7'sinin 40-48 yaş aralığında ve %1,8'inin 50-60 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Mesleki tecrübesi 5 yıldan az olanların oranı %39,8 ile ağırlıklıdır. Bunu %37,8 ile tecrübesi 6 ile 10 yıl arasında olan çalışanlar ve %11,2 mesleki tecrübesi 11 ile 15 yıl arasında olanlar izlemektedir. %11,2'sinin ise mesleki tecrübeleri 16 yıldan fazladır. Bu çalışanlardan %65,5'inin hali hazırda çalıştığı bankadaki hizmet süresi 5 yıldan az, %25,7'sinin ise 6 ile 10 yıl arasındadır. %8,7'si ise 11 yıldan fazla aynı bankada çalışmaktadır. Araştırmamıza katılanların bankadaki pozisyonu %34,5 alt düzey, %42,8 ile orta ve %22,7 ile üst düzey çalışanlardan oluşmaktadır.

3.10.3. Frekans ve Yüzdelere Tablosu

Frekans tabloları ile tek tek toplanmış ve herhangi bir işlem yapılmamış verileri daha anlaşılabilir kılmak mümkündür. Frekans dağılımı, her bir verinin tekrarlanma sayısını gösteren bir tablodur. Frekans tablosunun içinde ortalama ve standart sapmalarda verilmiştir. Ortalama, durağan merkezi eğilim ölçüsüdür. Ölçümler, normal dağılım gösterdiğinde veya ona yakın olduğunda uygun bir göstergedir. Standart sapma, değişkenliğin karekökünü gösteren bir yayılım ölçüsüdür. Normal dağılım eğrisi ile ilişkilendirildiğinde, diğer ölçülere oranla, standart sapma daha fazla bilgi vermektedir (Karasar, 2012: 215).

3.10.3.1. İş Motivasyonu Ölçeği

Bir değişkene ait değerleri gösterme yöntemlerinden biri de frekans dağılımlarını kullanmaktır. Frekans dağılımı, değerlerin belli bir dizide kaç defa tekrar ettiğinin sistematik bir şekilde gösterilmesidir. Aynı zamanda bu tekrarlı gösterim yüzde olarak da ifade edilebilir. Aşağıda iş motivasyonu ve duygusal emek ölçeğine ilişkin frekans tabloları verilmiştir. Aynı zamanda cevaplara ilişkin ortalama ve standart sapmaları da verilmiştir. İş motivasyonuna ilişkin ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde beşli likert ölçeğine göre puan aralığı 1,00 - 1,79 Kesinlikle Katılmıyorum; 1,80 - 2,59 Katılmıyorum; 2,60 - 3,39 Kararsızım; 3,40 - 4,19 Katılıyorum; 4,20 - 5,00 Kesinlikle Katılıyorum kriterlerine göre yorum yapılabilir. Bu durumda ortalama olarak en yüksek cevapları 4,3156 ortalama ile “Bilgi ve yeteneklerimi artırmak için işimin bana fırsat

sağlamasını isterim”, 4,2212 ortalama ile “Benim için en önemli şey yaptığım işten keyif almaktır.”, 4,1829 ortalama ile “Kendimi ifade edecek yollar bulmak benim için önemlidir”, gibi iç kaynaklı motivasyon unsurlarının ağırlıklı olduğu görülmektedir. En düşük ortalama skorlarını ise 2,4307 ortalama ile “Bana göre başarı diğer insanlardan daha iyi yapmaktır”, 2,7552 ortalama ile “Prosedürleri açıkça belirlenmiş işlerde çalışmayı tercih ederim” gibi dış kaynaklı motivasyon unsurları almıştır.

Tablo 3.6. Dış Kaynaklı Motivasyon Maddi Fayda Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı

Maddi Fayda		K1	K2	K3	K4	K5	T	Ort.	SS
1	Kendim için istediğim gelir hedeflerinin oldukça farkındayım	6	22	25	166	120	339	4,0973	0,9163
		1,8	6,5	7,4	49	35,4	100		
2	Amaçlarımın oldukça farkındayım.	6	15	33	147	138	339	4,1681	0,90268
		1,8	4,4	9,7	43,4	40,7	100		
3	Kazanabileceğim para beni oldukça motive eder.	23	53	45	94	124	339	3,7168	1,2881
		6,8	15,6	13,3	27,7	36,6	100		
4	Maaş ve terfi etmeyi nadiren düşünürüm.	8	30	41	144	116	339	3,9735	1,01579
		2,4	8,8	12,1	42,5	34,2	100		
5	Hoşlandığım şeyi yapabildiğim sürece, ne kadar kazandığımla çok ilgilenmem.	32	85	75	98	49	339	3,1386	1,21685
		9,4	25,1	22,1	28,9	14,5	100		

K1=Kesinlikle Katılmıyorum, K2=Katılmıyorum, K3=Kararsızım, K4= Katılıyorum, K5=Kesinlikle Katılıyorum
Ort.=Ortalama, SS= Standart Sapma

Tablo 3.6.’te örnekleme oluşturan banka çalışanlarının dış kaynaklı motivasyon sorularından dışa dönük olma boyutuna ilişkin verdikleri yanıtların frekans dağılımları verilmiştir. Bu dağılıma göre, araştırmaya katılan banka çalışanlarının toplamda %84,4’ü 4,0973 ortalama ile “Kendim için istediğim gelir hedefinin oldukça farkındayım.” ifadesine katıldığı yönünde olumlu cevap vermiştir. Örneklemin toplamda % 84,1’i 4,1681 ortalama ile “Amaçlarımın oldukça farkındayım.” ifadesine katıldığı yönünde olumlu cevap vermiştir.

Tablo 3.7. Dış Kaynaklı Motivasyon Tanınma ve Dış Kontrol Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı

Tanınma ve Dış Kontrol		K1	K2	K3	K4	K5	T	Ort.	SS
1	İşimde bir başkasının benim için hedefleri belirlemesini tercih ederim.	33	57	20	144	85	339	3,5634	1,29334
		9,7	16,8	5,9	42,5	25,1	100		
2	Bana göre başarı diğer insanlardan daha iyi yapmaktır.	72	135	63	52	17	339	2,4307	1,132
		21,2	39,8	18,6	15,3	5	100		
3	Yaptığım işin karşılığında bir şey kazanacağımı hissetmeliyim.	8	22	42	168	99	339	3,9676	0,94312
		2,4	6,5	12,4	49,6	29,2	100		
4	Diğer insanların fikirlerime nasıl tepki vereceğiyle ilgilenirim.	12	72	63	132	60	339	3,4602	1,115
		3,5	21,2	18,6	38,9	17,7	100		
5	Eğer kimse bilmiyorsa iyi bir iş yapmanın bir anlamı olmadığına inanırım.	20	70	61	145	43	339	3,3569	1,11977
		5,9	20,6	18	42,8	12,7	100		
6	Prosedürleri açıkça belirlenmiş işlerde çalışmayı tercih ederim.	72	98	50	79	40	339	2,7552	1,33753
		21,2	28,9	14,7	23,3	11,8	100		
7	Diğer insanlar tarafından kabul görmek beni oldukça motive eder.	9	21	43	170	96	339	3,9528	0,94719
		2,7	6,2	12,7	50,1	28,3	100		
8	Yaptığım işten çok bana ne kazandırdığıyla ilgilenirim.	26	72	45	108	88	339	3,472	1,28773
		7,7	21,2	13,3	31,9	26	100		
9	Başkalarının işimde ne kadar iyi olabileceğini keşfetmelerini isterim.	7	28	46	144	114	339	3,9735	0,9952
		2,1	8,3	13,6	42,5	33,6	100		
10	Diğer insanların işim ile ilgili ne düşündüğünü önemserim.	16	25	48	151	99	339	3,8614	1,06655
		4,7	7,4	14,2	44,5	29,2	100		

K1=Kesinlikle Katılmıyorum, K2=Katılmıyorum, K3=Kararsızım, K4= Katılıyorum, K5=Kesinlikle Katılıyorum
Ort.=Ortalama, SS= Standart Sapma

Tablo 3.7. Dış kaynaklı motivasyonun tanınma ve dış kontrol boyutuna ilişkin frekans dağılımlarını göstermektedir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının en fazla katıldığı yönünde olumlu yanıtladığı ifadeler % 78,8 ve 3,9676 ortalama ile “Yaptığım işin karşılığında bir şey kazanacağımı hissetmeliyim.” , %76,1 ve 3,9735 ortalama ile “Başkalarının işimde ne kadar iyi olabileceğini keşfetmelerini isterim.” ve %73,7 ve 3,8614 ortalama ile “Diğer insanların işim ile ilgili ne düşündüğünü önemserim.”

ifadeleridir. En az katıldıkları ifade ise %20,3 ve 2,4307 ortalama ile “Bana göre başarı diğer insanlardan daha iyi yapmaktır.” ifadesi olmuştur. Bu dağılımlar, banka çalışanlarının çoğunlukla diğer insanların kendileri ve işleri ile ilgili ne düşündüğünü önemsediklerini ancak diğer insanlardan daha iyi yapmayı bir başarı ölçütü olarak görmediklerini göstermektedir.

Tablo 3.8. İç Kaynaklı Motivasyon Mücadele ve Gelişim Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı

Mücadele ve Gelişim		K1	K2	K3	K4	K5	T	Ort.	SS
1	Problem ne kadar zorsa çözmeye çalışmaktan o kadar zevk alırım	10	42	52	142	93	339	3,7847	1,0704
		2,9	12,4	15,3	41,9	27,4	100		
2	Bilgi ve yeteneklerimi artırmak için işimin bana fırsat sağlamasını isterim.	11	12	16	120	180	339	4,3156	0,9565
		3,2	3,5	4,7	35,4	53,1	100		
3	Göreceli olarak basit ve net işlerden hoşlanırım.	22	85	79	104	49	339	3,5487	1,0518
		6,5	25,1	23,3	30,7	14,5	100		
4	Yaptığım şeylerin çoğunun ardındaki itici güç meraktır.	9	57	73	139	61	339	3,4985	1,0725
		2,7	16,8	21,5	41	18	100		
5	Benim için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan keyif alırım.	18	45	79	144	53	339	3,5162	1,0806
		5,3	13,3	23,3	42,5	15,6	100		
6	Bildiğim ve iyi yapabildiğim işleri yeteneklerimi zorlayan işlere tercih ederim.	15	51	76	138	59	339	3,9204	0,8852
		4,4	15	22,4	40,7	17,4	100		
7	Karmaşık problemleri çözmeye çalışmaktan keyif alırım.	5	21	54	175	84	339	4,1357	0,9291
		1,5	6,2	15,9	51,6	24,8	100		

K1=Kesinlikle Katılmıyorum, K2=Katılmıyorum, K3=Kararsızım, K4= Katılıyorum, K5=Kesinlikle Katılıyorum
Ort.=Ortalama, SS= Standart Sapma

Tablo 3.8. İç kaynaklı motivasyonun mücadele boyutuna ilişkin frekans dağılımlarını göstermektedir. Bu dağılımlara göre banka çalışanlarının en fazla katıldıkları yönünde olumlu görüş bildirdikleri ifade %88,5 ve 4,3156 ortalama ile “Bilgi ve yeteneklerimi artırmak için işimin bana fırsat sağlamasını isterim.” ifadesi olmuştur. Bu ifade, banka çalışanlarının çoğunlukla işlerinden önce kendilerini geliştirmesine fırsat sağlamasını beklediklerini ve bu beklentinin karşılanmasının onların motivasyonunu artırabileceğini göstermektedir. %76,4 ve 4,1357 ortalama ile “Karmaşık problemleri çözmeye çalışmaktan keyif alırım.” ve %69,3 ve 3,7847 ortalama ile “Problem ne kadar zor ise çözmeye çalışmaktan o kadar zevk alırım.” ifadesine katıldıkları yönünde olumlu

yanıt vermişlerdir. Bu ifadelere çoğunlukla katılım ise banka çalışanlarının mücadele etmekten ve problemlerin çözümüne aktif olarak katılmaktan keyif aldıklarını göstermektedir.

Tablo 3.9. İç Kaynaklı Motivasyon Keyif Alma ve Özerklik Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı

Keyif Alma ve Özerklik		K1	K2	K3	K4	K5	T	Ort.	SS
1	Bir şeyleri kendim için keşfetmeyi tercih ederim.	6	20	30	149	134	339	3,8348	1,0099
		1,8	5,9	8,8	44	39,5	100		
2	Eğer yeni bir deneyim kazandığımı hissedersen projenin sonuçları ne olursa olsun tatmin olurum.	4	44	49	149	93	339	4,0088	0,9499
		1,2	13	14,5	44	27,4	100		
3	Kendi hedeflerimi belirleyebildiğim zaman daha rahat olurum.	10	19	34	171	105	339	4,118	0,9504
		2,9	5,6	10	50,4	31	100		
4	En çok hoşlandığım şeyleri yapabiliyor olmak benim için önemlidir.	7	23	24	154	131	339	3,7434	1,0915
		2,1	6,8	7,1	45,4	38,6	100		
5	Başka her şeyi unutacağım kadar beni içine çeken işleri yapmaktan keyif alırım.	9	52	46	142	90	339	4,1003	0,8472
		2,7	15,3	13,6	41,9	26,5	100		
6	Kendimi ifade edecek yollar bulmak benim için önemlidir.	7	14	22	191	105	339	4,1829	0,868
		2,1	4,1	6,5	56,3	31	100		
7	İşimde ne kadar iyi olabileceğimi keşfetmek isterim.	8	10	24	167	130	339	3,2153	1,1631
		2,4	2,9	7,1	49,3	38,3	100		
8	Benim için en önemli şey yaptığım şeyden keyif almaktır.	8	10	26	150	145	339	4,2212	0,8878
		2,4	2,9	7,7	44,2	42,8	100		

K1=Kesinlikle Katılmıyorum, K2=Katılmıyorum, K3=Kararsızım, K4= Katılıyorum, K5=Kesinlikle Katılıyorum
Ort.=Ortalama, SS= Standart Sapma

Tablo 3.9. İç kaynaklı motivasyonun keyif alma ve özerklik boyutuna ilişkin frekans dağılımlarını göstermektedir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %87,6'sı "İşimde ne kadar iyi olabileceğimi keşfetmek isterim.", %87,3 ve 4,1829 ortalama ile "Kendimi ifade edecek yollar bulmak benim için önemlidir." ve % 87'si 4,2212 ortalama ile "Benim için en önemli şey yaptığım şeyden keyif almaktır." ifadesine katıldıkları yönünde olumlu yanıt vermişlerdir. Bu ifadeler banka çalışanlarının işlerinde yetkin ve özerk olmayı istediklerini göstermektedir.

İş motivasyonuna ilişkin frekans dağılımlarında banka çalışanlarının en az katıldığı ifadeler %20,3 ile “Bana göre başarı diğer insanlardan daha iyi yapmaktır.”, %43,4 ile “Hoşlandığım şeyi yapabildiğim sürece ne kadar kazandığımla çok ilgilenmem.” ve %45,2 ile “Göreceli olarak basit ve net işlerden hoşlanırım.” ifadeleridir.

Tuna ve Türk’ün (2006) Türkiye’de gerçekleştirilen özel ve kamu sektöründe yer alan işletmelerde motivasyon faktörlerinin derecelerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, en önemli motivasyon faktörü; özel sektörde çalışan personel için yüksek maaş iken; kamu işletmesinde çalışan personel için, işin çekiciliği ve farklılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aktaran: Şenel, Şenel ve Gümüştekin, 2012: 3). Araştırma bulgularına göre, banka çalışanlarının iç ve dış kaynaklı iş motivasyonlarına ilişkin ortalamalar aşağıda verilmiştir.

İç Kaynaklı Motivasyon İfadelerinin Genel Ortalaması	3,8489
Dış Kaynaklı Motivasyon İfadeleri Genel Ortalaması	3,6198

Dış kaynaklı motivasyon ifadelerine ilişkin genel ortalama 3,6198 ve iç kaynaklı motivasyon ifadelerine ilişkin genel ortalama 3,8489’dur. Frekans tablosundan ortaya çıkan sonuçlar, banka çalışanlarının iç kaynaklı motivasyon ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamalarının dış kaynaklı motivasyon ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamalarından yüksek çıktığını göstermektedir. Tuna ve Türk’ün yaptıkları araştırmaya göre, araştırmanın sonucunda banka çalışanlarının dış kaynaklı motivasyonlarının daha yüksek çıkması ön görülmüştür. Ancak araştırma bulgularına göre banka çalışanlarının iç kaynaklı motivasyonları daha yüksektir.

3.10.3.2. Duygusal Emek Ölçeği Frekans Tablosu

Duygusal emek ifadelerine ilişkin ölçek değerlendirilmesinde beşli likert ölçeğine göre puan aralığı 1,00 - 1,79 Kesinlikle Katılmıyorum; 1,80 - 2,59 Katılıyorum; 2,60 - 3,39 Kararsızım; 3,40 - 4,19 Katılıyorum; 4,20 - 5,00 Kesinlikle Katılıyorum kriterlerine göre yorum yapılabilir. Duygusal emek ölçeği anketinde yer alan ifadelere verilen yanıtlar içinde ortalaması en yüksek ifade 3,7847 ortalama ile “Müşterilere gösterdiğim duygular doğal olarak ortaya çıkar.” ve 3,7257 ortalama ile “Müşterilere yansıttığım duygular gerçektir.” gibi doğal duyguların gösterimi stratejisi ağır basmaktadır. En düşük

ortalama skorlarına ise 2,5487 ortalama ile “Müşterilerle etkileşim halindeyken bir "şov" ortaya koyarım.”, 2,6106 ortalama ile “İşim için ihtiyaç duyduğum duyguları sergilemek için bir "maske" takarım.” gibi yüzeysel davranış stratejisi sahiptir.

Tablo 3.10. Duygusal Emek Gösterimleri Doğal Duygular Frekans Dağılımı

	Doğal Duygular	K1	K2	K3	K4	K5	T	Ort.	SS
1	Müşterilere gösterdiğim duygular doğal olarak ortaya çıkar.	9	37	51	163	79	339	3,7847	1,0078
		2,7	10,9	15	48,1	23,3	100		
2	Müşterilere yansıttığım duygular gerçektir.	12	37	65	143	82	339	3,7257	1,0568
		3,5	10,9	19,2	42,2	24,2	100		
3	Müşterilere gösterdiğim duygular o anda hissettiğim duygularla aynıdır.	13	50	70	133	73	339	3,5988	1,0952
		3,8	14,7	20,6	39,2	21,5	100		

K1=Kesinlikle Katılmıyorum, K2=Katılmıyorum, K3=Kararsızım, K4= Katılıyorum, K5=Kesinlikle Katılıyorum
T=Toplam, Ort.=Ortalama, SS= Standart Sapma

Tablo 3.10. doğal duygulara ilişkin verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %71,4’ü 3,7847 ortalama ile müşterilere gösterdiği duyguların doğal duyguları olduğuna katıldığı yönünde cevap vermiştir. %66,4’ü 3,7257 ortalama ile müşterilere gerçek duygularını gösterdiklerini ifade etmiştir. %60,7’si 3,5988 ortalama ile müşterilere o anda hissettiği duyguları yansıttığını belirtmiştir.

Tablo 3.11. Duygusal Emek Gösterimleri Derinlemesine Davranış Frekans Dağılımı

Derinlemesine Davranış		K1	K2	K3	K4	K5	T	Ort.	SS
1	Müşterilere göstermem gereken duyguları göstermek için gerçekten çabalarım	24	40	47	167	61	339	3,5929	1,1251
		7,1	11,8	13,9	49,3	18	100		
2	Diğer kişilere karşı göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için gayret gösteririm	22	44	51	165	57	339	3,5634	1,1113
		6,5	13	15	48,7	16,8	100		
3	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissetmek için çok uğraşırım	24	66	70	132	47	339	3,3304	1,1474
		7,1	19,5	20,6	38,9	13,9	100		
4	Müşterilere göstermem gereken duyguları içimde büyütüp geliştirmek için uğraşırım.	22	81	78	113	45	339	3,2301	1,1462
		6,5	23,9	23	33,3	13,3	100		

K1=Kesinlikle Katılmıyorum, K2=Katılmıyorum, K3=Kararsızım, K4= Katılıyorum, K5=Kesinlikle Katılıyorum
Ort.=Ortalama, SS= Standart Sapma

Tablo 3.11. duygusal emek stratejilerinden derinlemesine davranışa ilişkin frekans dağılımlarını göstermektedir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %67,3'ü 3,5929 ortalama ile müşterilere göstermesi gereken duyguları, %65,5'i 3,5634 ortalama ile diğer kişilere karşı göstermesi gereken duyguları göstermek için çaba harcadığını ifade etmiştir. %52,8'i 3,3304 ortalama ile müşterilere göstermesi gereken duyguları göstermek için gereğinden fazla çaba harcadığını, %46,6'sı ise 3,2301 ortalama ile göstermesi gereken duyguları büyütme ve geliştirmek için çaba harcadığını belirtmiştir.

Tablo 3.12 Duygusal Emek Gösterimi Yüzeysel Davranış Frekans Dağılımı

Yüzeysel Davranış	K1	K2	K3	K4	K5	T	Ort.	SS
-------------------	----	----	----	----	----	---	------	----

1	Müşterilerle etkileşim kurarken sahte de olsa pozitif bir tavır sergilerim.	51	90	35	127	36	339	3,0206	1,2927
		15	26,5	10,3	37,5	10,6	100		
2	Müşterilerle uygun bir şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	59	109	38	100	33	339	2,8201	1,2941
		17,4	32,2	11,2	29,5	9,7	100		
3	Müşterilere içimdekilerden farklı duygular yansıtırım.	59	92	73	91	24	339	2,7906	1,2164
		17,4	27,1	21,5	26,8	7,1	100		
4	İşim için göstermem gereken duyguları hissediyormuşum gibi yaparım.	58	109	53	90	29	339	2,7729	1,2516
		17,1	32,2	15,6	26,5	8,6	100		
5	Müşterilerle ilgilenirken sahte duygular ortaya koyabilirim.	71	96	58	88	26	339	2,7109	1,2683
		20,9	28,3	17,1	26	7,7	100		
6	İşim için ihtiyaç duyduğum duyguları sergilemek için bir "maske" takarım	72	116	48	78	25	339	2,6106	1,2529
		21,2	34,2	14,2	23	7,4	100		
7	Müşterilerle etkileşim halindeyken bir "şov" ortaya koyarım.	63	142	52	49	33	339	2,5487	1,2235
		18,6	41,9	15,3	14,5	9,7	100		

K1=Kesinlikle Katılmıyorum, K2=Katılmıyorum, K3=Kararsızım, K4= Katılıyorum, K5=Kesinlikle Katılıyorum
Ort.=Ortalama, SS= Standart Sapma

Tablo 3.12. yüzeysel davranış stratejisine ilişkin frekans dağılımlarını göstermektedir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %48,1'i 3,0206 ortalama ile “Müşterilerle iletişim kurarken sahte de olsa pozitif bir tavır sergilerim.” ifadesine katıldıkları yönünde olumlu yanıt vermişlerdir. En az katıldıkları ifade ise % 24,2’si 2,5487 ortalama ile “Müşterilerle iletişim halindeyken bir şov ortaya koyarım.” ifadesidir.

Doğal Duygu İfadelerinin Genel Ortalaması	3,7031
Derinlemesine Davranış İfadelerinin Genel Ortalaması	3,4292
Yüzeysel Davranış İfadelerinin Genel Ortalaması	2,7535

Genel ortalamalara bakıldığında ise 3,7031 ile en yüksek ortalamaya sahip stratejinin doğal duyguların gösterimi olduğu görülecektir. Derinlemesine davranış stratejisinin genel ortalaması 3,4292 ve yüzeysel davranış stratejisinin genel ortalaması 2,7535’tir. Bu ortalamalardan çıkarabileceğimiz sonuç banka çalışanlarının en fazla doğal duygularını gösterme stratejisini, en az ise yüzeysel davranış stratejisini kullandıklarıdır.

3.11. Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıda gözlemlenen değişken arasından gruplandırılmış temel değişkenler veya faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak için kullanılan bir analizdir. Başka bir deyişle, faktör analizi, deneklerin verdikleri cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyonu hesaplayarak, birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemidir. Oluşan her bir faktör, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi sonucu aynı özelliği ölçen birbiri ile ilişkili değişken setinden oluşmaktadır. Faktör analizi ile tanımlanan her bir faktör araştırılan konuya ilişkin farklı bir boyutu ifade etmektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 275).



3.11.1. İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 3.13. İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Öz değeri	Açıklanan Varyans Yüzdesi
Faktör 1: Keyif Alma ve Gelişim Boyutu		7,824	26,081

Bilgi ve yeteneklerimi artırmak için işimin bana fırsat sağlamasını isterim.	,506		
En çok hoşlandığım şeyleri yapabiliyor olmak benim için önemlidir.	,721		
Kendimi ifade edecek yollar bulmak benim için önemlidir.	,624		
İşimde ne kadar iyi olabileceğimi keşfetmek isterim.	,619		
Kazanabileceğim para beni oldukça motive eder.	,541		
Maaş ve terfi etmeyi nadiren düşünürüm.	,676		
Diğer insanlar tarafından kabul görmek beni oldukça motive eder.	,595		
Başkalarının işimde ne kadar iyi olabileceğimi keşfetmelerini isterim.	,640		
Faktör 2: Mücadele ve Öğrenme Boyutu		2,272	7,573
Problem ne kadar zorsa çözmeye çalışmaktan o kadar zevk alırım	,687		
Yaptığım şeylerin çoğunun ardındaki itici güç meraktır.	,534		
Benim için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan keyif alırım.	,600		
Karmaşık problemleri çözmeye çalışmaktan keyif alırım.	,626		
Eğer yeni bir deneyim kazandığımı hissedersen projenin sonuçları ne olursa olsun tatmin olurum.	,504		
Amaçlarımın oldukça farkındayım.	,509		
Faktör 3: Dış Kontrol Boyutu			
İşimde bir başkasının benim için hedefleri belirlemesini tercih ederim.	,672	1,580	5,266
Eğer kimse bilmiyorsa iyi bir iş yapmanın bir anlamı olmadığına inanırım.	,690		
Yaptığım işin karşılığında bir şey kazanacağımı hissetmeliyim.	,551		
Diğer insanların işim ile ilgili ne düşündüğünü önemserim.	,593		
Faktör 4: Maddi fayda ve İnsiyatif Almama		1,379	4,596
Hoşlandığım şeyi yapabildiğim sürece, ne kadar kazandığımla çok ilgilenmem.	,570		
Prosedürleri açıkça belirlenmiş işlerde çalışmayı tercih ederim.	,536		
Açıklanan Toplam Varyans %	43,516		
Kaiser-Meyer-Olkin Geçerliliği	0,890		
Bartlett Testi	3210,973		
p Değeri	0,00		

İş Motivasyonu Ölçeği'nin toplam 339 gözlem maddesine faktör analizi yapıp yapılamayacağını kontrol etmek amacıyla KMO değerinden ve Bartlett testinden yararlanılmıştır. KMO değeri 0.89 olduğundan (>0.6) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve Bartlett's testi Chi-Square değeri 3210,973 ve anlamlı ($p=0.00$, $p<0.05$) olarak bulunduğundan ölçeğin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu kabul edilmiştir.

Toplam açıklanan varyansa bakıldığında, ölçekte özdeğeri 1'den büyük 4 faktör olduğu görülmektedir. İlk faktör (özdeğeri 7,824) varyansın % 26'sını açıklarken, ikinci faktör (özdeğeri 2,272) varyansın % 7'sini açıklamaktadır. Açıklanan toplam Varyans % 43'tür.

İş motivasyonu ölçeğinde yer almasına rağmen faktör yükleri 0,5'in altında kalan ve bu nedenle faktör analizinde herhangi bir faktör grubuna girmeyen ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler şunlardır: "Bana göre başarı diğer insanlardan daha iyi yapmaktır." "Başka her şeyi unutacağım kadar beni içine çeken işleri yapmaktan keyif alırım." "Benim için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan keyif alırım." "Bildiğim ve iyi yapabildiğim işleri yeteneklerimi zorlayan işlere tercih ederim." "Bir şeyleri kendim için keşfetmeyi tercih ederim." "Diğer insanların fikirlerime nasıl tepki vereceğiyle ilgilenirim." "Göreceli olarak basit ve net işlerden hoşlanırım." "Kendi hedeflerimi belirleyebildiğim zaman daha rahat olurum." "Kendim için istediğim gelir hedeflerinin oldukça farkındayım." "Yaptığım işten çok bana ne kazandırdığıyla ilgilenirim."

Bu ifadelerin faktör analizinde herhangi bir faktör sınıfına girmemelerinin nedeni ölçeğin Amerika bağlamında hazırlanmış olması olabilir. Türkiye bağlamında bu ifadeler katılımcıların görüşlerini yeterince yansıtamamış olabilir. İfadelerin katılımcılar tarafından anlaşılmamış olması da faktör yüklerinin 0,5'in altında kalmasının açıklayıcı bir nedeni olabilir.

3.11.2. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 3.14. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans Yüzdesi
Faktör 1: Yüzeysel Davranış		4,789	34,207
Müşterilerle uygun bir şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	,730		
Müşterilerle etkileşim kurarken sahte de olsa pozitif bir tavır sergilerim.	,759		
Müşterilerle etkileşim halindeyken bir "şov" ortaya koyarım.	,738		
İşim için göstermem gereken duyguları hissediyormuşum gibi yaparım.	,792		
İşim için ihtiyaç duyduğum duyguları sergilemek için bir "maske" takarım	,831		
Müşterilere içimdekilerden farklı duygular yansıtırım.	,704		
Müşterilerle ilgilenirken sahte duygular ortaya koyabilirim.	,755		
Faktör 2: Derinlemesine Davranış		3,311	23,647
Müşterilere göstermem gereken duyguları göstermek için gerçekten çabalarım	,791		
Diğer kişilere karşı göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için gayret gösteririm	,871		
Müşterilere göstermem gereken duyguları hissetmek için çok uğraşırım	,876		
Müşterilere göstermem gereken duyguları içimde büyütüp geliştirmek için uğraşırım.	,761		
Faktör 3: Doğal Davranış		1,381	9,863
Müşterilere yansıttığım duygular gerçektir.	,845		
Müşterilere gösterdiğim duygular doğal olarak ortaya çıkar.	,846		
Müşterilere gösterdiğim duygular o anda hissettiğim duygularla aynıdır.	,844		
Açıklanan Toplam Varyans %	67,717		
Kaiser-Meyer-Olkin Geçerliliği	,837		
Bartlett Testi	2574,905		
p Değeri	0,000		

Duygusal Emek Ölçeği'nin toplam 339 gözlem maddesine faktör analizi yapıp yapılamayacağını kontrol etmek amacıyla KMO değerinden ve Bartlett testinden yararlanılmıştır. KMO değeri 0.837 olduğundan (>0.6) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve Bartlett's testi Chi-Square değeri 2574,905 ve anlamlı ($p=0.00$, $p<0.05$) olarak bulunduğundan ölçeğin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu kabul edilmiştir.

Toplam açıklanan varyansa bakıldığında, ölçekte özdeğeri 1'den büyük 3 faktör olduğu görülmektedir. İlk faktör (özdeğeri 4,789) varyansın % 34'ünü açıklarken, ikinci faktör (özdeğeri 3,311) varyansın % 23'ünü, üçüncü faktör (özdeğeri 1,381) varyansın %9'unu açıklamaktadır. Açıklanan toplam Varyans % 67'dir.

3.12. Regresyon Analizleri

Tüm değişkenlerin nicel olduğu durumlarda regresyon analizi kullanılabilecek yöntemlerden birisidir. Regresyon analizi bir ya da daha fazla bağımsız değişkenin tek bir bağımlı değişkene ait değerleri açıklamak veya tahmin etmek için kullanılan istatistiksel bir uygulamadır. Regresyonun başlıca iki türü bulunmaktadır: Basit regresyon, tek bir nicel bağımsız değişkenin olduğu çoklu regresyon ise iki veya daha fazla nicel bağımsız değişkenin olduğu regresyon çeşididir. Regresyon analizinin temel amacı bir eşitlik elde etmektir. Eşitlik verilerdeki gözlem sonuçlarına göre en iyi uyumu gösteren regresyon doğrusunu tanımlamaktadır. Bir doğrunun en önemli iki özelliği eğim ve Y kesim noktası da doğrunun Y eksenini kestiği noktayı gösterir (Christensen ve Johnson ve Turner, 2014: 463).

$$Y = b_0 + b_1X_1$$

Y = bağımlı değişkenin tahmin edilen değerini

b_0 = Y kesim noktasını

b_1 = Eğimi (regresyon katsayısı)

X_1 = bağımsız değişken

Regresyon katsayısı bağımsız değişkendeki (X) bir birimlik değişime karşılık gelen bağımlı değişkende (Y) tahmin edilen değişim olarak tanımlanmaktadır. Regresyon eşitliği, bağımsız değişkene ait belli değerlere karşılık bağımlı değişkene ait tahmini değerleri elde etmek amacıyla kullanılan bir denklemdir. Çoklu regresyon, iki

veya daha fazla bağımsız değişken kullanılmasının dışında basit regresyona oldukça benzemektedir. Çoklu regresyon eşitliği, her bir bağımsız değişken için bir regresyon katsayısı içermektedir. Basit regresyon ile çoklu regresyon arasındaki önemli fark, çoklu regresyon katsayısının bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi eşitlikteki diğer bağımsız değişkenleri kontrol altına alarak göstermesidir.

Bağımlı değişkeni daha az sayıda bağımsız değişkenle açıklayacak olan en iyi alt kümeyi modele katkısı en fazla olan daha az sayıdaki değişken kümesini bulmada kullanılan yaklaşımlardan biri adımsal yöntemlerin kullanılmasıdır. Adım adım regresyon yönteminde ileriye doğru seçim (stepwise) ve geriye doğru çıkarma (backward) gibi adımsal yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerle ilgili değişkenin modelde kalıp kalmayacağına belli istatistiksel ölçütler çerçevesinde karar verildiği için bu yöntemler bütününe istatistiksel regresyon adı da verilmektedir (Alpar, 2016: 480).

Araştırmada aşamalı çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Aşamalı çoklu regresyon analizinde, regresyon eşitliğinde ya da modelinde yalnızca, bağımlı değişkenin önemli yordayıcıları bulunmaktadır. Bir başka deyişle, bağımlı değişken üzerinde yalnızca anlamlı bir etkiye sahip olan bağımsız değişkenler modele alınarak, diğer değişkenler modelden çıkarılır. Aşamalı çoklu regresyon analizinde, öncelikle bağımlı değişken Y ile en yüksek korelasyonu veren bağımsız değişken X_1 seçilerek işleme başlanmaktadır. Daha sonra Y 'nin varyansına birinciyle birlikte en büyük katkıyı sağlayan X_2 bağımsız değişkeni analize alınmaktadır. İşlem bu şekilde devam etmektedir. Tüm bağımsız değişkenlerin eşitliğe adım adım alınıp çıkartılarak bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenlere ilişkin bir denklem ortaya çıkmaktadır.

Analiz sonuçlarından oluşan “model özeti” yordayıcı değişkenle yordanan değişken arasındaki ilişkinin miktarını, açıklanan varyansı, bulunan ilişkiye ait regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin test sonucunu göstermektedir.

Duygusal emek bağımlı değişkeni üzerinde etkisi olan iş motivasyonu bağımsız değişkenine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları, modelleri ve denklemleri aşağıda verilmiştir.

3.12.1. İç Kaynaklı Motivasyonun Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

Hipotez 1

H_0 = İç kaynaklı motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde etkisi yoktur.

H_1 = İç kaynaklı motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde etkisi vardır.

Tablo 3.15. Model 13 Özeti

Model	R	R Kare	F Değeri	Anlamlılık
13	,223 ^m	,050	5,856	,001 ⁿ

Çoklu aşamalı regresyon analizi yapılan yüzeysel davranış (bağımlı değişken) ile iç kaynaklı motivasyon'a (bağımsız değişken) ait model özeti Tablo 4.12'de verilmiştir. Analizde 13. modelde, yalnızca bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yer aldığı eşitliğe ulaşılmıştır.

Çoklu korelasyon katsayısı (R), bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R, 0 ile +1 arasında değişmektedir. 13. Model özetine göre, R + 0,277 olduğundan H_0 red edilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R^2 ile gösterilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y'de açıkladıkları varyansı göstermektedir. 13. modelde R^2 0,05'dir. Başka bir deyişle iç kaynaklı motivasyonun, yüzeysel davranış üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ancak etki büyüklüğünün %5 olduğu görülmektedir.

Regresyona ilişkin yapılan varyans analizinin sonucunda, regresyon katsayılarının sifıra eşit olup olmadığını gösteren F değeri bulunmaktadır. Bir başka deyişle regresyon katsayılarından en az birinin p değeri seçilen %0,05 alfa değerinden küçüktür. 13. Modelin F değeri 5,856 olup, p değeri 0,001'dir. Bu değerler modelin bir bütün olarak değerlendirildiğinde matematiksel olarak ve model kurulumu olarak anlamlı olduğu bilgisini vermektedir.

Tablo 3.16. Model 13'e İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları

Model 13		B	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
	Sabit	-,358	,299	-1,198	,232
X _{1,1}	Problem ne kadar zorsa çözmeye çalışmaktan o kadar zevk alırım.	-,138	,051	-2,714	,007
X _{1,2}	Göreceli olarak basit ve net işlerden hoşlanırım.	,120	,046	2,606	,010
X _{1,3}	En çok hoşlandığım şeyleri yapabiliyor olmak benim için önemlidir.	,120	,058	2,077	,039

Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış

Bağımsız Değişken: İç Kaynaklı Motivasyon

Model Denklemi

$$Y_1 = -0,358 - X_{1,1} + X_{1,2} + X_{1,3} + e_i$$

$$Y_1 = -0,358 - 0,138 X_{1,1} + 0,120X_{1,2} + 0,120X_{1,3} + e_i$$

Tablo 4.14. iç kaynaklı motivasyona ilişkin 15 bağımsız değişkenden 3 değişkenin yüzeysel davranışı etkilediği modelin en uygun model olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenlerden “Problem ne kadar zorsa çözmeye çalışmaktan o kadar zevk alırım.” ile bağımlı değişken olan “Yüzeysel Davranış” arasındaki ilişki anlamlı olup (t test = -2,714; p= 0,007) ilişkinin yönü negatiftir. Bağımlı değişken olan “Yüzeysel Davranış” ile “Göreceli olarak basit ve net işlerden hoşlanırım.” (t test=2,606; p=0,010) ve “En çok hoşlandığım şeyleri yapabiliyor olmak benim için önemlidir.” (t test= 2,077; p=0,039) arasındaki ilişki anlamlı olup ilişkinin yönü pozitifdir.

Yukarıdaki denklemde yer alan ifadeler yüzeysel davranışı en fazla etkileyen ifadeleri göstermektedir. Zor problemleri çözmekten keyif alan çalışanların iç kaynaklı motivasyonu yüksektir. Aynı zamanda zor problemlerin çözülmeye çalışılması zihinsel bir çaba gösterilmesini gerektirmektedir. Denklemde göre bu ifadenin katsayısının negatif olması zor problemleri çözmekten keyif alan çalışanların yüzeysel davranışı negatif etkilediğini göstermektedir. Bir başka ifade ile iç kaynaklı motivasyonunun yüksek olması çalışanların yüzeysel davranış gösterme eğilimlerini negatif yönde etkilemektedir. Yüzeysel davranış yalnızca duygu gösterimleri ile muhatabı üzerinde bir duygu oluşturma amacı taşıdığından derinlemesine davranış kadar zihinsel bir çaba gerektirmemektedir. Göreceli olarak basit işlerden hoşlanan ve hoşlandığı işleri yapmaktan keyif alan çalışanların zihinsel bir konfor aradıklarını ifade edebiliriz. Çünkü basit işlerde fazladan

zihinsel bir çaba harcamaya gerek yoktur. Yine hoşlandığı işi yapan çalışan için de zihinsel olarak bir çatışma olmadığından ve kendi içinde akış halinde olduğundan yine zihinsel bir konfor söz konusudur. Bu nedenle bu çalışanların derinlemesine davranışa göre daha az zihinsel çaba gösterebilecekleri yüzeysel davranışı gösterme eğilimleri artmaktadır.

3.12.2. İç Kaynaklı Motivasyonun Derinlemesine Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

Hipotez 2

H_0 = İç kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde etkisi yoktur.

H_1 = İç kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde etkisi vardır.

Tablo 3.17. Model 12 Özeti

Model	R	R Kare	F Değeri	Anlamlılık
12	,326 ^l	,106	9,908	,000 ^m

Çoklu aşamalı regresyon analizi yapılan yüzeysel davranış (bağımlı değişken) ile iç kaynaklı motivasyon'a (bağımsız değişken) ait model özeti yukarıda verilmiştir. Analizde 12. modelde, yalnızca bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yer aldığı eşitliğe ulaşılmıştır.

Çoklu korelasyon katsayısı (R), bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R, 0 ile +1 arasında değişmektedir. 13. Model özetinde, R + 0,326 olduğundan H_0 red edilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R^2 ile gösterilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y'de açıkladıkları varyansı göstermektedir. 12. modelde R^2 0,106'dir. Başka bir deyişle iç kaynaklı motivasyonun, derinlemesine davranış üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ancak etki büyüklüğünün %10 olduğu görülmektedir.

Regresyona ilişkin yapılan varyans analizinin sonucunda, regresyon katsayılarının sıfıra eşit olup olmadığını gösteren F değeri bulunmaktadır. Regresyon katsayılarından en az birinin p değeri seçilen %0,05 alfa değerinden küçük olduğu anlamına gelmektedir.

12. Modelin F değeri 9,908 olup, p değeri 0,000'dir. Bu değerler modelin bir bütün olarak değerlendirildiğinde matematiksel olarak ve model kurulumu olarak anlamlı olduğu bilgisini vermektedir.

Tablo 3.18. Model 12'ye İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları

Model 12		B	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
	Sabit	-1,842	,300	-6,137	,000
X _{2,1}	Problem ne kadar zorsa çözmeye çalışmaktan o kadar zevk alırım	,128	,052	2,485	,013
X _{2,2}	Benim için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan keyif alırım.	,116	,051	2,286	,023
X _{2,3}	Bildiğim ve iyi yapabildiğim işleri yeteneklerimi zorlayan işlere tercih ederim.	,099	,050	1,972	,049
X _{2,4}	En çok hoşlandığım şeyleri yapabiliyor olmak benim için önemlidir.	,146	,057	2,542	,011

Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış
Bağımsız Değişken: İç Kaynaklı Motivasyon

Model 12 Denklemi

$$Y_2 = X_{2,1} + X_{2,2} + X_{2,3} + X_{2,4} + e_i$$

$$Y_2 = - 1,842 + 0,128 X_{2,1} + 0,116X_{2,2} + 0,99 X_{2,3} + 0,146 X_{2,4} + e_i$$

Tablo 4.15. iç kaynaklı motivasyona ilişkin 15 değişkenden, 4 değişkenin yüzeysel davranışı etkilediği modelin en uygun olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenler “Problem ne kadar zorsa çözmeye çalışmaktan o kadar zevk alırım.” (t test=2,485; p=013) ; “Benim için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan keyif alırım.” (t test= 2,286; p=0,023) ; “Bildiğim ve iyi yapabildiğim işleri yeteneklerimi zorlayan işlere tercih ederim.” (t test=1,972;p=0,049) “En çok hoşlandığım şeyleri yapabiliyor olmak benim için önemlidir.” (t test=2,542; p=0,011) ile bağımlı değişken olan “Derinlemesine Davranış” arasındaki ilişki anlamlı olup ilişkinin yönü pozitifdir.

Yukarıda iç kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde etkisine yönelik olarak kurulan regresyon denkleminde yer alan ifadelerle göre şu sonuçları çıkarabiliriz. Zor problemlerle ve kendisi için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan

hoşlanan çalışanların iç kaynaklı motivasyonları yüksektir. Zor problemlerin ya da yeni problemlerin çözümü için çalışanların fazladan zihinsel bir çaba göstermeleri gerekmektedir. Hem zor hem de yeni problemler çalışanın düşünsel açıdan öğrenme ve problem çözme motivasyonunu ve yaratıcılığını artıracığından psikolojik olarak bir tatmin yaşayacaktır. Öğrenme, problem çözme ve yaratıcılık motivasyonu işin kendisinden bağımsız olarak çalışanın yetkin olma ve özerklik gibi sonuçları beraberinde getireceğinden iç kaynaklı motivasyonunu artmaktadır. Çalışanın müşteri ile etkileşim halinde iken mevcut durumu farklı bir bakış açısı ile değerlendirerek kendisinden beklenen duyguları yansıtmak için çaba göstermesini derinlemesine davranış olarak tanımlamıştık. Bu açıdan iç kaynaklı motivasyona sahip çalışanların müşteri ile etkileşim halinde iken yansıtması gereken duygular için farklı davranış kalıpları geliştirmesi daha kolaydır. Çünkü çalışan zaten zor ve yeni problemlerle uğraşmaktan keyif almaktadır. Dolayısıyla, çalışanın müşteri ile etkileşim halinde iken farklı davranış kalıpları geliştirmeye çalışması onun için hem bir öğrenme ve problem çözme motivasyonu hem de işinde yetkin olma motivasyonunun bir sonucudur.

3.12.3. İç Kaynaklı Motivasyonun Doğal Duygular Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

Hipotez 3

H_0 = İç kaynaklı motivasyonun doğal duygular üzerinde etkisi yoktur.

H_1 = İç kaynaklı motivasyonun doğal duygular üzerinde bir etkisi vardır.

Tablo 3.19. Model 10 Özeti

Model	R	R Kare	F Değeri	Anlamlılık
10	,363 ^j	,132	8,420	000 ^k

Çoklu aşamalı regresyon analizi yapılan yüzeysel davranış (bağımlı değişken) ile iç kaynaklı motivasyon'a (bağımsız değişken) ait model özeti yukarıda verilmiştir. Analizde 10. modelde, yalnızca bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yer aldığı eşitliğe ulaşılmıştır.

Çoklu korelasyon katsayısı (R), bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R, 0 ile +1 arasında değişmektedir. 13. Model özetine göre, R + 0,363 olduğundan H_0 red edilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R^2 ile gösterilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y’de açıkladıkları varyansı göstermektedir. 12. modelde R^2 0,132’dir. Başka bir deyişle iç kaynaklı motivasyonun, doğal duygular davranışı üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ancak etki büyüklüğünün %13 olduğu görülmektedir.

12. Modelin F değeri 8,420 olup, p değeri 0,000’dir. Bu değerler modelin bir bütün olarak değerlendirildiğinde matematiksel olarak ve model kurulumu olarak anlamlı olduğu bilgisini vermektedir.

Tablo 3.20. Model 10’a İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları

Model 10		B	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
	Sabit	-2,204	,340	-6,477	,000
X _{3,1}	Göreceli olarak basit ve net işlerden hoşlanırım.	,079	,045	1,775	,077
X _{3,2}	Yaptığım şeylerin çoğunun ardındaki itici güç meraktır.	,122	,053	2,300	,022
X _{3,3}	Benim için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan keyif alırım.	-,103	,054	-1,907	,057
X _{3,4}	Kendi hedeflerimi belirleyebildiğim zaman daha rahat olurum.	,148	,062	2,392	,017
X _{3,5}	Kendimi ifade edecek yollar bulmak benim için önemlidir.	,166	,072	2,314	,021
X _{3,6}	Benim için en önemli şey yaptığım şeyden keyif almaktır.	,143	,067	2,125	,034

Bağımlı Değişken: Doğal Duygular

Bağımsız Değişken: İç Kaynaklı Motivasyon

Model 10 Denklemi

$$Y_3 = - 2,204 + X_{3,1} + X_{3,2} + X_{3,3} + X_{3,4} + X_{3,5} + X_{3,6} + e_i$$

$$Y_3 = - 2,204 + 0,079 X_{3,1} + 0,122 X_{3,2} - 0,103 X_{3,3} + 0,148 X_{3,4} + 0,166 X_{3,5} + 0,143 X_{3,6} + e_i$$

Bağımsız değişkenler “Göreceli olarak basit ve net işlerden hoşlanırım.” (t test=1,775; p=0,077), “Yaptığım şeylerin çoğunun ardındaki itici güç meraktır.” (t test= 2,300; p=0,022), “Kendi hedeflerimi belirleyebildiğim zaman daha rahat olurum.” (t test=2,392; p=0,017) ; “Kendimi ifade edecek yollar bulmak benim için önemlidir.” (t

test=2,314; p=0,021), “Benim için en önemli şey yaptığım şeyden keyif almaktır” (t test=2,125; p=0,034) ile bağımlı değişken olan “Doğal Duygular” arasındaki ilişki anlamlı olup ilişkinin yönü pozitifdir. Bağımsız değişken olan “Benim için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan keyif alırım.” (t test=1,907; p=0,057) ile bağımlı değişken “Doğal Duygular” arasındaki ilişki ise anlamlı olup negatif yönlüdür.

İç kaynaklı motivasyonun doğal duyguların gösterimi üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik olarak kurulan regresyon modelinde yer alan ifadelerden şu sonuçlara ulaşabiliriz. Çalışanın göreceli olarak basit ve net işlerden hoşlanması ve işe ilişkin prosedürlerin net olması çalışanın teknik konular yerine müşteri ile etkileşim sırasında “an” içinde kalmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanın “an” içinde olması ise doğal duygularının farkında olmasını ve bunları yansıtmasını kolaylaştırmaktadır. Doğal duyguların gösterimini etkileyen iç kaynaklı motivasyon unsurlarının merak, keyif alma, kendi kapasitesine göre hedef belirleme ve kendisini ifade edecek yollar bulma olduğu görülmektedir. Bu unsurlar çalışanın öğrenme ve keyif alma motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışanın bilişsel olarak amaçlı ilgisi ve dikkati “an” içinde bulunmaktadır. Bu nedenle kendi duygularını fark etmesi ve yansıtmaları kolaylaşmaktadır. Amaçlı ilgi ve dikkat çalışanın karşılaştığı durumlarla ilgili olarak yeni çözüm yolları bulma ya da farklı davranış kalıpları geliştirme konusunda motivasyonunu artırmaktadır. Bu nedenle iç kaynaklı motivasyon çalışanların doğal duygularını gösterme eğilimlerini etkilemektedir.

3.12.4. Dış Kaynaklı Motivasyonun Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

Hipotez 4

H_0 = Dış kaynaklı motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde etkisi yoktur.

H_1 = Dış kaynaklı motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde etkisi vardır.

Tablo 3.21. Model 12 Özeti

Model	R	R Kare	F Değeri	Anlamlılık
12	,269 ^l	,073	6,536	,000 ^m

Çoklu aşamalı regresyon analizi yapılan yüzeysel davranış (bağımlı değişken) ile iç kaynaklı motivasyon'a (bağımsız değişken) ait model özeti yukarıda verilmiştir. Analizde 12. modelde, yalnızca bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yer aldığı eşitliğe ulaşılmıştır.

Çoklu korelasyon katsayısı (R), bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R, 0 ile +1 arasında değişmektedir. 12. Model özetine göre, R + 0,269 olduğundan H_0 red edilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R^2 ile gösterilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y'de açıkladıkları varyansı göstermektedir. 12. modelde R^2 0,073'dir. Başka bir deyişle dış kaynaklı motivasyonun, yüzeysel davranış üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ancak etki büyüklüğünün %7 olduğu görülmektedir.

12. Modelin F değeri 6,536 olup, p değeri 0,000'dir. Bu değerler modelin bir bütün olarak değerlendirildiğinde matematiksel olarak ve model kurulumu olarak anlamlı olduğu bilgisini vermektedir.

Tablo 3.22. Model 12’ye İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları

Model 12		B	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
	Sabit	-,831	,306	-2,712	,007
X _{4,1}	Maaş ve terfi etmeyi nadiren düşünürüm.	,127	,056	2,261	,024
X _{4,2}	Diğer insanların fikirlerime nasıl tepki vereceğiyle ilgilenirim.	,105	,050	2,116	,035
X _{4,3}	Prosedürleri açıkça belirlenmiş işlerde çalışmayı tercih ederim.	,140	,040	3,521	,000

Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış

Bağımsız Değişken: Dış Kaynaklı Motivasyon

Model 12 Denklemi

$$Y_{4,1} = X_{4,1} + X_{4,2} + X_{4,3} + e_i$$

$$Y_4 = - 0,831 + 0,127X_{4,1} + 0,105X_{4,2} + 0,140X_{4,3} + e_i$$

Bağımsız değişkenlerden “Maaş ve terfi etmeyi nadiren düşünürüm” (t test=2,261; p=0,024), “ Diğer insanların fikirlerime nasıl tepki vereceğiyle ilgilenirim.” (t test= 2,115; p=0,035); “Prosedürleri açıkça belirlenmiş işlerde çalışmayı tercih ederim.” (t test=3,521; p=0,00) ile bağımlı değişken olan “Yüzeysel Davranış” arasındaki ilişki anlamlı olup ilişkinin yönü pozitifdir.

Dış kaynaklı iş motivasyonunun yüzeysel davranış üzerindeki etkisine yönelik kurulan regresyon denklemindeki ifadelerden şu sonuçları çıkarabiliriz. Çalışanın maaş ve terfi etmeyi nadiren düşünmesi maaş, prim ya da maddi ödüllerden ziyade diğer insanlar tarafından onaylanma ve kabul görme motivasyonunun yüksek olduğunu göstermektedir. Prosedürleri açıkça belirlenmiş işleri tercih etmesi de bu ifadeler ile paraleldir. Çünkü çalışanın işi yaparken odağı amirleri, meslektaşları ya da müşterileri tarafından nasıl algılandığıdır. İşin prosedürleri net ise teknik olarak işin nasıl yapılacağına ilişkin diğer çalışanlardan farklı kendine has bir katkı ortaya koyması gerekmemektedir. Diğer çalışanlarla benzeştiği oranda kendisini ekibe ya da örgüte ait hissedecektir. Bu aidiyet çalışana zihinsel bir konfor sağladığından ve bu konforu kaybetmek istemediğinden diğer insanların nazarında kendisinden beklenen duyguları

gösterdiğinin düşünülmesi çalışanı motive etmek için yeterlidir. Bu nedenle dış kaynaklı motivasyon çalışanın yüzeysel davranış gösterme eğilimini pozitif yönde etkilemektedir.

3.12.5. Dış Kaynaklı Motivasyonun Derinlemesine Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

Hipotez 5

H_0 = Dış kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde bir etkisi yoktur.

H_1 = Dış kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde bir etkisi vardır

Tablo 3.23. Model 11 Özeti

Model	R	R Kare	F Değeri	Anlamlılık
11	,422 ^k	,178	14,447	,000 ^l

Çoklu aşamalı regresyon analizi yapılan yüzeysel davranış (bağımlı değişken) ile iç kaynaklı motivasyon'a (bağımsız değişken) ait model özeti yukarıda verilmiştir. Analizde 11. modelde, yalnızca bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yer aldığı eşitliğe ulaşılmıştır.

Çoklu korelasyon katsayısı (R), bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R, 0 ile +1 arasında değişmektedir. 11. Model özetine göre, R + 0,422 olduğundan H_0 red edilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R^2 ile gösterilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y'de açıkladıkları varyansı göstermektedir. 11. modelde R^2 0,178'dir. Başka bir deyişle dış kaynaklı motivasyonun, derinlemesine davranış üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ancak etki büyüklüğünün %17 olduğu görülmektedir.

11. Modelin F değeri 14,447 olup, p değeri 0,000'dir. Bu değerler modelin bir bütün olarak değerlendirildiğinde matematiksel olarak ve model kurulumu olarak anlamlı olduğu bilgisini vermektedir.

Tablo 3.24. Model 11'e İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları

Model 11		B	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
	Sabit	-2,139	,281	-7,618	,000
X _{5,1}	İşimde bir başkasının benim için hedefleri belirlemesini tercih ederim.	,099	,043	2,325	,021
X _{5,2}	Bana göre başarı diğer insanlardan daha iyi yapmaktır.	,091	,045	2,039	,042
X _{5,3}	Yaptığım işten çok bana ne kazandırdığıyla ilgilenirim.	,114	,041	2,748	,006
X _{5,4}	Diğer insanlar tarafından kabul görmek beni oldukça motive eder.	,110	,054	1,834	,045
X _{5,5}	Diğer insanların işim ile ilgili ne düşündüğünü önemserim.	,201	,052	3,840	,000

Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış

Bağımsız Değişken: Dış Kaynaklı Motivasyon

Model 11 Denklemi

$$Y_5 = - 2,139 + X_{5,1} + X_{5,2} + X_{5,3} + X_{5,4} + X_{5,5} + X_{5,6} + e_i$$

$$Y_5 = - 2,139 + 0,099 X_{5,1} + 0,091 X_{5,2} + 0,103 X_{5,3} + 0,114 X_{5,4} + 0,110 X_{5,5} + 0,201 X_{5,6} + e_i$$

Bağımsız değişkenler “İşimde bir başkasının benim için hedefleri belirlemesini tercih ederim.” (t test=2,325; p=0,021), “Bana göre başarı diğer insanlardan daha iyi yapmaktır.” (t test= 2,039; p=0,042) “Yaptığım işten çok bana ne kazandırdığıyla ilgilenirim.” (t test=2,748; p=0,006); “Diğer insanlar tarafından kabul görmek beni oldukça motive eder.” (t test=1,834; p=0,045); “Diğer insanların işim ile ilgili ne düşündüğünü önemserim.” (t test=3,840; p=0,000) ile bağımlı değişken olan “Derinlemesine Davranış” arasındaki ilişki anlamlı olup ilişkinin yönü pozitiftir.

Dış kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinde yer alan ifadelerden şu sonuçları çıkarabiliriz. Modele katılan hemen hemen tüm unsurlar çalışanın çevresindeki diğer insanları önemseyişine ve hedefleri onların belirlemesine vurgu yapmaktadır. Bu ifadeler çalışanın bilişsel bir konfor aradığını ancak diğer insanların nazarında işini diğerlerinden daha iyi yaptığı algısının oluşmasını önemseyişini göstermektedir. Bu nedenle her ne kadar dış kaynaklı iş motivasyonuna sahip olsa da diğer insanları daha fazla önemseme onlar üzerinde bir

etki yaratmak için fazladan çaba göstermesine neden olmaktadır. Bu nedenle dış kaynaklı iş motivasyonu çalışanın fazladan çaba göstermesini gerektiren derinlemesine davranış gösterme eğilimini etkilemektedir.

3.12.6. Dış Kaynaklı Motivasyonun Doğal Duygular Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

Hipotez 6

H_0 = : Dış kaynaklı motivasyonun doğal duygular üzerinde bir etkisi yoktur.

H_1 = : Dış kaynaklı motivasyonun doğal duygular üzerinde bir etkisi vardır

Tablo 3.25. Model 13 Özeti

Model	R	R Kare	F Değeri	Anlamlılık
13	,277 ^m	,077	9,261	,000 ⁿ

Çoklu aşamalı regresyon analizi yapılan yüzeysel davranış (bağımlı değişken) ile iç kaynaklı motivasyon'a (bağımsız değişken) ait model özeti yukarıda verilmiştir. Analizde 13. modelde, yalnızca bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yer aldığı eşitliğe ulaşılmıştır.

Çoklu korelasyon katsayısı (R), bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R, 0 ile +1 arasında değişmektedir. 13. Model özetine göre, R + 0,277 olduğundan H_0 red edilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R^2 ile gösterilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y'de açıkladıkları varyansı göstermektedir. 13. modelde R^2 0,077'dir. Başka bir deyişle iç kaynaklı motivasyonun, derinlemesine davranış üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ancak etki büyüklüğünün %7 olduğu görülmektedir.

13. Modelin F değeri 9,261 olup, p değeri 0,000'dir. Bu değerler modelin bir bütün olarak değerlendirildiğinde matematiksel olarak ve model kurulumu olarak anlamlı olduğu bilgisini vermektedir.

Tablo 3.26. Model 13'e İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları

Model 13		B	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
	Sabit	-1,607	,311	-5,173	,000
X _{6,1}	Kendim için istediğim gelir hedeflerinin oldukça farkındayım	,134	,066	2,032	,043
X _{6,2}	Amaçlarımın oldukça farkındayım	,166	,067	2,480	,014
X _{6,3}	Hoşlandığım şeyi yapabildiğim sürece, ne kadar kazandığımla çok ilgilenmem.	,116	,043	2,700	,007

Bağımlı Değişken: Doğal Duygular

Bağımsız Değişken: Dış Kaynaklı Motivasyon

Model 13 Denklemi

$$Y_6 = - 1,607 + X_{6,1} + X_{6,2} + X_{6,3} + e_i$$

$$Y_6 = - 1,607 + 0,134 X_{6,1} + 0,166 X_{6,2} + 0,116 X_{6,3} + e_i$$

Adım adım regresyon analizi ile 15 maddeden oluşan dış kaynaklı motivasyon değişkenlerinden yalnızca 3 değişken “doğal duygular” duygusal emek gösterimini etkilemektedir. Bağımsız değişkenler “Kendim için istediğim gelir hedeflerinin oldukça farkındayım.” (t test=2,032; p=0,043) , “Amaçlarımın oldukça farkındayım.” (t test= 2,480; p=0,014), “Hoşlandığım şeyi yapabildiğim sürece, ne kadar kazandığımla çok ilgilenmem.” (t test= 2,700; p=0,007) ile bağımlı değişken olan “Doğal Duygular” arasındaki ilişki anlamlı olup ilişkinin yönü pozitiftir.

Dış kaynaklı iş motivasyonunun doğal duygu gösterimleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik kurulan regresyon modelinde yer alan ifadelerden şu sonuçları çıkarabiliriz. Çalışanın kendisi için istediği gelir hedefinin ve amaçlarının farkında olması ne istediğini bildiğini göstermektedir. Çalışanın maddi olarak elde etmek istediği faydaların farkında olması çalışanın bilişsel olarak amaçlı ilgi ve dikkatini maddi hedeflere yönelttiğini göstermektedir. Bu ifadeler çalışanın bilişsel bir konfor elde etme ya da onaylanma motivasyonu ile değil somut faydalar elde etmeye öncelik verdiğini göstermektedir. Çalışanın amaçlı ilgisi ve dikkati maddi faydaya yönelik olduğundan diğer insanlara kendisinden beklenen duyguları göstermek için fazladan bir çaba gösterme gereği görmemektedir. Bu nedenle doğal duygularını ortaya koymaktadır. Çünkü önceliği diğer insanlar değil maddi bir fayda elde etmektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın temel amacı çalışanların duygusal emek stratejilerini belirlerken hangi motivasyon kaynaklarından etkilendikleri ve iç ve dış motivasyon kaynaklarının duygusal emek stratejilerini hangi düzeyde etkilediklerini ortaya koymaktır. Bu amaçla, iş özelliklerine göre duygusal emek gösteriminin yoğun olduğu banka çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öncelikle genel olarak iş motivasyonunun duygusal emek stratejileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu ancak bu etkinin beklenenin aksine büyük bir etki olmadığı sonucu çıkmıştır. Kabul edilen hipotezlere ilişkin istatistiki bilgiler özet halinde aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5.1. Hipotezlere İlişkin İstatistikî Bilgiler

Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	R	R Kare	F Değeri	Anlamlılık	Red/ Kabul
H_{1,0} : İç kaynaklı motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	0,223	0,05	5,856	0,001	Red
H_{1,1} : İç kaynaklı motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	0,223	0,05	5,856	0,001	Kısmen Kabul
H_{2,0} : İç kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	0,326	0,10	9,908	0,000	Red
H_{2,1} : İç kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	0,326	0,10	9,908	0,000	Kısmen Kabul
H_{3,0} : İç kaynaklı motivasyonun doğal duygular üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	0,363	0,13	8,420	0,000	Red
H_{3,1} : İç kaynaklı motivasyonun doğal duygular üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	0,363	0,13	8,420	0,000	Kısmen Kabul
H_{4,0} : Dış kaynaklı motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	0,269	0,07	6,536	0,000	Red
H_{4,1} : Dış kaynaklı motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	0,269	0,07	6,536	0,000	Kısmen Kabul
H_{5,0} : Dış kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	0,422	0,17	14,447	0,000	Red
H_{5,1} : Dış kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	0,422	0,17	14,447	0,000	Kısmen Kabul
H_{6,0} : Dış kaynaklı motivasyonun doğal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur..	0,277	0,07	9,261	0,000	Red
H_{6,1} : Dış kaynaklı motivasyonun doğal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	0,277	0,07	9,261	0,000	Kısmen Kabul

İç kaynaklı motivasyonunu yüzeysel davranış üzerindeki etkisinin anlamlı ancak %5 düzeyinde olduğu görülmektedir. Adım adım regresyon analizi sonuçlarına göre iç kaynaklı motivasyon unsurlarından özellikle “Problem ne kadar zor ise çözmeye çalışmaktan o kadar zevk alırım.” ifadesi ile mücadele boyutunun yüzeysel davranışa etkisinin negatif olduğu bulgulanmıştır. Bir başka deyişle, işlerinde karşılaştıkları problemleri çözmekten keyif alan çalışanlar yüzeysel davranış göstermemektedir.

İç kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlıdır ancak etki düzeyi % 10’dur. İç kaynaklı motivasyon unsurlarından “Problem ne kadar zor ise çözmeye çalışmaktan o kadar keyif alırım.” ile “Benim için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan keyif alırım” ifadeleri ile mücadele boyutunun ve “Bildiğim ve iyi yapabildiğim işleri yeteneklerimi zorlayan işlere tercih ederim.” ve “En çok hoşlandığım şeyi yapabiliyor olmak benim için önemlidir.” ile gelişim ve keyif alma boyutunun derinlemesine davranış pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, mücadeleci, işinde gelişim göstermek isteyen ve işini yaparken keyif alan çalışanlar derinlemesine davranış göstermektedir.

İç kaynaklı motivasyonun etkisinin en yüksek olduğu duygusal emek stratejisi doğal duygulardır. İç kaynaklı motivasyonun doğal duyguların gösterilmesi üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlıdır. Etki düzeyi ise %13’tür. İç kaynaklı motivasyon unsurlarından “Benim için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan keyif alırım.” ifadesi ile mücadele boyutunun doğal duyguların gösterimi üzerinde negatif etkisi olduğu bulgulanmıştır. Bir başka deyişle, yeni bir problem ile karşı karşıya kaldığında çalışanın doğal duygularını göstermekten kaçınmaktadır. Çalışanlar kendi hedeflerini belirleyebildiği, kendisini ifade etmesine olanak sağlandığı ve işinden keyif aldığı zaman doğal duygularını sergilemektedir.

Dış kaynaklı motivasyonun yüzeysel davranışa etkisi istatistiki olarak anlamlı ve etki büyüklüğü %10 seviyesindedir. İç kaynaklı motivasyona göre etkisi daha fazladır. “Diğer insanların fikirlerime nasıl tepki vereceğiyle ilgilenirim.”, “Prosedürleri açıkça belirlenmiş işlerde çalışmayı tercih ederim.” ve “Maaş ve terfi etmeyi nadiren düşünürüm.” gibi dış kaynaklı motivasyon ifadelerinin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, maddi fayda elde etmeyi düşünmekten ziyade, diğer insanların tepkilerini

daha fazla önemseyen ve yapacağı işle ilgili belirsizlikten hoşlanmayan çalışanlar yüzeysel davranış sergilemektedir.

Dış kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerindeki etkisi anlamlı ve etki düzeyi %17'dir. "İşimde bir başkasının hedefleri benim için belirlemesini tercih ederim.", "Bana göre başarı diğer insanlardan daha iyi yapmaktır.", Diğer insanlar tarafından kabul görmek beni oldukça motive eder." ve "Diğer insanların işim ile ilgili ne düşündüğünü önemserim." gibi dış kaynaklı motivasyon ifadelerinin derinlemesine davranışı etkilediği bulgulanmıştır. Bir başka deyişle, dış kaynaklı motivasyon unsurlarından maddi fayda elde etmek yerine, diğer insanların kendisi ile ilgili düşünceleri ile daha fazla ilgili olan çalışanların derinlemesine davranış gösterdikleridir.

Dış kaynaklı motivasyonun doğal duygular üzerinde etkisi anlamlı ve etki düzeyi %7'dir. "Kendim için istediğim gelir hedeflerinin oldukça farkındayım.", "Amaçlarımın oldukça farkındayım." ve "Hoşlandığım şeyi yapabildiğim sürece ne kadar kazandığımla ilgilenmem." gibi dış kaynaklı motivasyon ifadelerinin doğal duyguların gösterimi üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır. Bir başka deyişle, ne istediğini iyi bilen ve keyif aldığı işleri yapan çalışanlar doğal duygularını göstermektedir.

Araştırma verilerinin frekans dağılımlarına göre banka çalışanlarının iç kaynaklı motivasyonları, dış kaynaklı motivasyonlarından daha yüksek çıkmıştır. "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" ifadeleri olumlu, "Katılmıyorum" ve Kesinlikle Katılmıyorum" ifadeleri olumsuz olarak sınıflandırılarak banka çalışanlarının en fazla ve en az katıldıkları ifadeler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5.2. İş Motivasyonunu En Fazla ve En az Etkileyen Motivasyon Kaynakları

	Olumsuz %	Kararsız %	Olumlu %
Bilgi ve yeteneklerimi artırmak için işimin bana fırsat sağlamasını isterim.	6,7	4,7	88,5
İşimde ne kadar iyi olabileceğimi keşfetmek isterim.	5,3	7,1	87,6
Kendimi ifade edecek yollar bulmak benim için önemlidir.	6,2	6,5	87,3
Benim için en önemli şey yaptığım şeyden keyif almaktır.	5,3	7,7	87
Göreceli olarak basit ve net işlerden hoşlanırım.	31,6	23,3	45,2
Hoşlandığım şeyi yapabildiğim sürece, ne kadar kazandığımla çok ilgilenmem.	34,5	22,1	43,4
Bana göre başarı diğer insanlardan daha iyi yapmaktır.	61	18,6	20,3

Bu ifadelerden banka çalışanlarının en güçlü motivasyonlarının işlerinin onlara gelişmesi için fırsat sağlaması, işlerinde yetkin olma ve kendilerini ifade edebilmek olduğu görülmektedir. En az motive eden şey ise kendi başarılarını diğer insanların başarıları ile ölçmedir.

Duygusal emek stratejilerinde ise en yüksek doğal duyguların gösterimini tercih etmektedirler. Derinlemesine davranış tercih edilen ikinci stratejidir. Son olarak yüzeysel davranış sergilemektedirler.

Araştırma bulgularına göre iç ve dış kaynaklı iş motivasyonun duygusal emek stratejileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı ancak büyük bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Araştırmaya başlarken temel beklentimiz banka çalışanlarında çalışma koşulları diğer meslek kollarına göre daha stresli ve ağır olmasından dolayı iş motivasyonu olarak dış kaynaklı motivasyonun yüksek çıkmasıydı. Ancak bulgulara göre banka çalışanlarının iç kaynaklı motivasyonları dış kaynaklı motivasyonlarından daha yüksek çıkmıştır.

Bir başka ilginç sonuç ise banka çalışanlarının müşteri ile yüz yüze temasın sık, uzun süreli ve yoğun olması nedeniyle duygusal emek stratejisi olarak yüzeysel davranışın yüksek olması beklenmekteydi. Ancak araştırma bulgularına göre banka çalışanlarının en fazla doğal duygularını gösterdikleri, ardından derinlemesine davranış

stratejisini kullandıklarını ve son olarak yüzeysel davranış stratejisini tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar beklentilerimizle uyuşmamaktadır.

Sonuçlara İlişkin Değerlendirme

Banka çalışanlarının iç kaynaklı motivasyonlarının yüksek olması ve doğal duygularını sergilemeleri şaşırtıcı bir sonuçtur. Çünkü banka çalışma koşulları ve iş prosedürlerinin diğer meslek gruplarına göre daha belirgin ve ağır olması, hedef baskısı, performans değerlendirme kriterlerinin banka çalışanları üzerinde ciddi stres yaratması gibi nedenlerle dış kaynaklı motivasyonlarının daha yüksek çıkacağı düşünülmekteydi. Yine, banka çalışanlarının, iş özellikleri sebebiyle çok fazla sayıda müşteri ile muhatap olması, müşteri ile etkileşim süresi, yoğunluğu ve duygu çeşitliliği açısından geniş bir yelpazeyi kapsamaması nedeniyle en fazla yüzeysel davranışı tercih edecekleri düşünülmekteydi. Anket sonuçlarını analiz ettikten sonra sonuçların beklenenin aksine çıkması nedeniyle bazı bankacılar ve akademisyenlerle görüşülerek sonuçlar değerlendirildi. Bir banka çalışanına “Neden müşteriye gülümsüyorsun?” sorusunu yönelttiğimde “Çünkü müşteriye seviyorum. Müşteri bazen yalnızca kahve içmek için ziyaretime gelir. Bir süre sonra müşteri sıfatı yerini tanıdık, akraba, arkadaşına bırakır. Müşteri, beni bir banka çalışanı gibi değil kişisel olarak onun maddi çıkarlarını koruyan, kollayan bir uzman olarak görür. O nedenle kredi çekmek ya da mevduat getirme gibi konularda onun için en iyi çalışmayı yapacağıma inanır. Gerçekten de müşteriye kazanmak ve devamlılığını sağlamak için bankanın çıkarlarını gözeterek müşteri için en iyi oranı almak için oldukça çaba gösteririm.” cevabını verdi. Bir başka banka çalışanı aynı soruya şöyle cevap verdi. “Müşteri ile arkadaşça ilişki kuruyorum. Örneğin, mevduatını değerlendirebileceği en iyi seçeneğin hangisi olacağı konusunda onunla sohbet ediyorum. Teknik bir dille değil onun anlayabileceği şekilde açıklıyorum. Yerine göre müşteriye abi, abla gibi aileden biri hissini uyandıracak şekilde hitap ediyorum. Bazen çalıştığım bankanın mevduat için faiz oranları daha düşük ya da kredi faizleri diğer bankalara oranla yüksek olmasına rağmen müşteri benimle işlem yapmak ister çünkü bana güvenir.” “Bu güveni nasıl oluşturuyorsunuz?” sorusuna “İçten ve samimi davranıyorum.” cevabını verdi. Görüşülen diğer bankacılar da “güven” duygusunun müşteri için önemini vurgulayarak, bankacılıkta müşteriler ile bireysel ilişkiler temelinde bağ kurduklarına değindiler. Bu ifadeler, banka çalışanlarının müşterilerinde güven

oluşturabilmek için kişisel bağ kurduklarını bu nedenle doğal duygularını sergilediklerini göstermektedir. İç kaynaklı motivasyonlarının yüksek çıkması da bu nedenle olağandır. Çünkü banka çalışanı da müşteriyi sahiplenmektedir. Banka çalışanın rolü prosedürleri uygulayan mekanik bir iş rolünden, müşteri ile banka arasında her ikisinin çıkarını optimum düzeyde gözeten bir aracı rolüne dönüşmektedir. Çalışanın müşteriyi kazanabilmek ve güven oluşturup bu güvenin devamını sağlayabilmek için işini iyi bilmesi gerekmektedir. Çünkü müşteri pek çok farklı banka çalışanı ile benzer bir ilişki kurabilecek durumdadır. Başka bir deyişle, bir banka çalışanın kendisi için en iyi alternatifi üretip üretmediğini diğer bankaların çalışanları ile tartışmakta ve sağlamasını yapmaktadır. Banka çalışanı müşteriyi bir kez ilişki kurduğu biri gibi görmemekte ve kısa vadede tek seferlik daha büyük kar elde etmek yerine uzun vadede müşterinin getireceği düzenli ancak küçük karları kazanmayı amaçlamaktadır. Uzun ve sağlıklı ilişki geliştirebilmek için hem işinde iyi olabilmek onu motive eder hem de doğal duygularını ortaya koymasına neden olur.

Ontolojik ve epistemolojik açıdan nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması araştırmanın objektifliğine zarar vereceği düşünüldüğünden istatistiki olarak modelleme yapılmasını mümkün kılan anket yöntemi kullanıldı. Anket yöntemi değişkenler arasında ilişki ya da etki olduğunu gösterebilir ancak nedenselliği ve işleyiş mekanizmasını açıklama açısından yeterli değildir. Araştırma sonucunda iş motivasyonunun duygusal emek üzerinde etkisi olduğu ancak bu etkinin büyük olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak sonuçlar bu etkinin neden beklenenin aksine küçük bir etki olduğunu açıklayamamaktadır.

Akademik Çalışmalar İçin Öneriler

İç kaynaklı iş motivasyonu ve dış kaynaklı iş motivasyonunun duygusal emek üzerindeki etkisine yönelik bu araştırma TRB 1 bölgesinde yapılmıştır. Bu açıdan, farklı kültür ve bölgelerde yapılacak çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir. Araştırmanın bir başka kısıtı, araştırmanın finans sektöründe yapılmış olmasıdır. Bu nedenle farklı sektörlerde farklı sonuçların çıkması da olasıdır.

Araştırma bulgularımıza göre iç ve dış kaynaklı iş motivasyonunun duygusal emek stratejileri üzerinde anlamlı ancak büyük bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

Buradan hareketle daha sonra yapılacak akademik çalışmalarda iç ve dış kaynaklı iş motivasyonunun duygusal emek stratejileri üzerindeki etkisini azaltan unsurlar olup olmadığı ya da aracılık etkisi gösteren iş özellikleri olup olmadığı araştırılabilir.

Araştırmada epistemolojik kaygılarla nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu sonuçlar derinlemesine mülakat, yapılandırılmış mülakat ya da gömülü teori gibi nitel araştırma yöntemleri ile de ele alınabilir.

Araştırmada iç ve dış kaynaklı iş motivasyonu incelenmiştir. Alandaki bazı teorik çalışmalar kendi kaderini belirleme teorisi ile duygusal emek stratejilerinin seçimini araştırmışlardır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda kendi kaderini belirleme teorisi üzerinden duygusal emek stratejilerinin seçimine ilişkin motivasyonları da incelenebilir.

Uygulama bulgularına göre iş motivasyonunun duygusal emek gösterimleri üzerinde neredeyse yok denecek kadar küçük bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlara ilişkin bankacılarla yapılan değerlendirmelerde, banka çalışanları müşteri sadakati sağlamak için doğal duygularını ortaya çıkardıklarını belirttiler. Yapılandırılmamış görüşmelerde ortaya çıkan bir diğer önemli unsur çalışanların müşteriler ile kişisel ilişki geliştirdiklerini ifade etmeleridir. Buradan hareketle bundan sonra yapılacak akademik çalışmalarda duygusal emek gösterimlerini etkileyen motivasyon kaynaklarına müşteri ilişkileri bağlamından yaklaşılabilir.

Sektöre Yönelik Öneriler

Duyguların müşteri ile etkileşim sırasında farklılık yaratan anahtar bir araç olduğu düşünüldüğünde çalışanın bu anahtarı kullanabilmesi için duygularının farkında olması ve kontrol edebilmesi gerekmektedir. Ancak bu her zaman mümkün değildir. Çünkü duygular ruh durumu gibi pasif değildir ve bir davranışta bulunmaya zorlamaktadır. Çalışanın hissettiği duyguya göre değil örgütün gösterim kurallarına göre davranmaya çalışması hem zihinsel olarak hem de duygusal olarak bir uyumsuzluk yaratmaktadır. Çünkü bilişsel ve davranışsal olarak düşünmediği, inanmadığı ya da istemediği bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. İnsanların kendi tutum, inanç ya da davranışları arasında bir uyumsuzluk hissettiğinde bu rahatsızlığı giderme yönünde davranmaya motive olacaklarını ifade edebiliriz. Çalışanlar özellikle duygusal emek stratejilerinden yüzeysel davranış sergilediklerinde, hem bilişsel hem de duygusal olarak uyumsuzluk

yaşayacaklardır. Çünkü gerçekte hissettikleri duygulardan farklı bir davranış ya da tutum sergilemeleri gerekmektedir. Bu uyumsuzluklar ise çalışanın performans düşüklüğü gibi iş ile ilgili negatif sonuçlar doğurabileceği gibi stresi artırdığından hem psikolojik hem fiziksel sağlığını da olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu değerlendirmeler ışığında sektör yöneticilerine, çalışanlarının doğal duygularını göstermelerinin daha sağlıklı olduğu belirtilebilir. Bu nedenle doğal duygularını ifade etmeye teşvik edici eğitimler düzenlemeleri önerilebilir. Bu öneri hali hazırda mevcut çalışanlar için dikkate alınabilir.

Örgütlerin işe alım sürecinde, duygusal emek gerektiren işlerde çalıştırılacak çalışanları seçerken adayın doğal duyguları, örgütün gösterim kurallarına (örgütün çalışandan göstermesini beklediği duygulara) paralellik gösteren adaylar tercih edilebilir. Bu amaçla örgütler işe alım sürecinde uyguladıkları prosedürleri bu bağlamda farklılaştırabilir. Doğal duyguları ile örgütün gösterim kuralları arasında paralellik bulunan çalışanların eğitim maliyetleri de daha düşük olacaktır. Çünkü çalışan kendiliğinden örgütün kendisinden göstermesi gereken duyguları hissetmektedir.

Yöneticilere Yönelik Öneriler

Duygular çalışanın iç gerçekliği ile dış dünyadaki gerçeklikle ne kadar örtüştüğünün de bir göstergesidir. Doğal duygular çalışanların herhangi bir müdahale olmadan kendiliklerinden hissettikleri ve örgütün beklentileri ile örtüşen duygulardır. Doğal duygular gerçekte hissedilen duyguları yansıttığı için ne bilişsel olarak ne de duygusal olarak bir düzenleme ihtiyacı doğurmazlar. Bu nedenle doğal duyguları örgütün kendisinden beklediği gösterim kurallarıyla örtüşen çalışanların örgüte bağlılıkları da daha fazla olacaktır. Çünkü çalışan kendisini örgüte ait hissetmektedir. Başka bir deyişle, bireysel amaçları ile örgütsel amaçlar örtüştüğünden ya da en azından paralel olduğundan bilişsel ve duygusal bir çatışma yaşamayacaktır. Bu nedenle doğal duygularını gösteren çalışanlar duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından daha az etkileneceklerdir. Bu açıklamalardan hareketle yöneticilerin çalışanları doğal duygularını ortaya çıkarmalarına ve ifade etmelerine imkân sağlayacak bir ortam hazırlamaları hem çalışanları motive edebilir hem verimliliği artırabilir. Doğal duyguların gösterimini desteklemek, çalışanın enerjisini, ilgi ve dikkatini iş üzerinde yoğunlaştırmasına yardımcı olacaktır.

Banka çalışanlarında yoğun hedef baskısı nedeniyle çalışan performansını yükseltmek en azından diğerlerinin gerisinde kalmamak için daha fazla müşteriye ulaşma, bankaya çekme ve müşteri olarak devamını sağlamak zorundadır. Müşteri ile etkileşimi sırasında ne kadar içten ve samimi duygular sergilerse müşteri ile o kadar derin bir ilişki kurabilecektir. Dolayısıyla yüzeysel davranış ilk etapta müşteriye getirebilir ancak müşterinin sadık müşteri olabilmesi için çalışanın daha çok doğal duygular ve derinlemesine davranış stratejisini göstermesi gerekmektedir. Bu nedenle, çalışanın müşteri ile organik ilişkiler kurup doğal duygularını sergilemesi için desteklenebilir.

Aynı zamanda çalışanın doğal duygularını sergilemesine destek olacak bir ortamın sağlanması çalışanın iş ve iş yeri ile ilgili daha gerçekçi bir yaklaşım geliştirmesine imkân sağlayacaktır. Böylece ortaya çıkan herhangi bir problemin temel nedenlerini tespit etmek kolaylaşabilir.

Yöneticilerin, çalışanların doğal duygularının farkında olmaları ve bu duyguları nasıl ifade edeceklerine ilişkin duygulara yönelik destekleyici eğitimler ve seminerler düzenlenebilir. Doğal duyguların gösterimi çalışanın duygularını maskeleymesine, bastırmasına ya da değiştirmesine gerek kalmadan hissettiklerini yansıttığı için çalışanın psikolojik sağlığı açısından da pozitif sonuçları beraberinde getirecektir. Çünkü doğal duygularını göstermesi bilişsel ve duygusal çatışmaları da azalmasına yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

- Abudamdeh, S., Csikszentmihalyi, M., “Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations in the Competitive Context: An Examination of Person-Situation Interactions”, *Journal of Personality*, 2009, Vol.77, No: 5, pp.1615-1635.
- Akyıldız, H., “Bireysel ve Toplumsal Boyutlarıyla Yabancılaşma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1998, Cilt: 3. ss.163-176.
- Allen, J. A., Diefendorff J.M., Ma, Y., “Differences in Emotional Labor Across Cultures: A Comparison of Chinese and US Service Workers”, *Psychology Faculty Publications*, 2014, Vol:3, <http://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub/109>
- Alpar, R., (2016), “Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenirlilik”, (Güncellenmiş 4. Baskı), Detay Yayıncılık: Ankara.
- Amabile, T. M., “Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace”, *Human Resource Management Review*, 1993, Vol: 3, No: 3, pp. 185-201.
- Arvey, R. D., Renz, G. L., Watson, T. W., "Emotionality and Job Performance", *Research in Personnel and Human Resoruce Management*, 1998, Vol.16, pp.103-147.
- Ashforth, B. E., Humphrey, R., "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 1993, Vol.18, No.1, pp.88-115.
- Bailey, J. J., McCoullough, M. A., "Emotional Labor and the Difficult Customer: Coping Strategies of Service Agents and Organizational Consequences", *Journal of Proffessional Services Marketing* , 2000, Vol.20, No.2, pp. 51-72.
- Bandura, A., “Social Cognitive Theory of Self-Regulation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991, Vol: 50, pp. 248-287.
- Bandura, A., “Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective”, *Asian Journal of Social Psychology*, 1999, Vol: 2, pp. 21-41.
- Barsade, S. G., Gibson, D. E., "Why Does Affect Matter in Organizations?", *Academy of Management Perspectives*, 2007, Vol.21, No.1, pp. 36-59.
- Barsade, S.G., "The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior", *Administrative Science Quarterly*, 2002, Vol.47, pp.644-675.

- Basım, N., Beğenirbaş, M., “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 2012, Cilt:9, Sayı:1, ss.77-90.
- Baş, M., Kılıç, B., “Duygusal Emek Boyutları, Süreci ve Sonuçlarının Engelli Turizm Pazarında Değerlendirilmesi”, *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 2014, Sayı:2, ss. 67-83.
- Başbuğ, G., Ballı, E., Oktuğ, Z., “Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2010, Cilt:58, Sayı:1, ss. 253-274.
- Becker, W. J., Cropanzano, R., "Good Acting Requires a Good Cast: A Meso-Level Model of Deep Acting in Work Teams", *Journal of Organizational Behavior*, (Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com)DOI: 10.1002/job.1978), 2014, pp. 1-18.
- Beğenirbaş, M., Çalışkan, A., “Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracı Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 2014, Vol:5, No:2, pp. 109-127.
- Beğenirbaş, M., Meydan, C. H., “Duygusal Emegin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt:14, Sayı:3, ss. 159-181.
- Beğenirbaş, M., Turgut, E., “İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014, Cilt:4, Sayı:2, ss. 223-246.
- Bernard, L. C., Mills, M., Swenson, L., Walsh, R. P., “An Evolutionary Theory of Human Motivation. Genetic”, *Social and General Psychology Monographs*, 2005, Vol.131, No: 2, pp. 129-184.
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., Uğur, A., “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2014, Cilt:9, Sayı:2, ss.97-121.
- Bolton, S.C., (2005), “Emotion Management in the Workplace”, Palgrave Macmillan, New York.

- Brehm, J. W., "The Intensity of Emotion", *Personality and Social Psychology Review*, 1999, Vol.3, No.1, pp. 2-22.
- Broedling, L. A., "The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, 1977, Vol.2, No.2, pp.267-276.
- Broedling, L. A. "The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, 1977, Vol:2, No:2, pp.267-276.
- Brotheridge, C.M., Lee,R.T., "Development and Valitation of The Emotional Labour Scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2003, Vol:76, No:3, pp.365-379.
- Brotheridge, C.M., Grandey, A.A., "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspective of "People Work", *Journal of Vocational Behavior*, 2002, Vol: 60. pp.17-39.
- Büyüköztürk, Ş., (2011). "Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum", (13. Baskı), Pegem Akademi, Ankara.
- Charness, N., Tuffiash, M., Jastrzemski, T., (2004), Motivation, Emotion, and Expert Skill Acquisition, (p.p.299-319), (In D. Y. Dai, & R. J. Sternberg, Motivation, Emotion and Cognition Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah New Jersey.
- Choi, Y.G., Kim, K.S., Kim, S.J., "A Study on the Concept, Dimensions and Consequences of Emotional Labor. The SU Transactions on Industrial", *Financial & Business Management (IFBM)*, 2014, Vol: 2, No: 3, pp.77-81.
- Christensen,L.B.;Johnson R.B.; Turner, L.A., (2014), "Research Methods Design and Analaysis", Çev. Ahmet Aypay, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Coon, D., Mitterer, J. O., (2013), Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior, Wadsworth Cengage Learning, California .
- Cossette, M., Hess, U., "Service with Style and Smile. How and Why Employees are Performing Emotional Labour?", *Revue européenne de psychologie appliquée*, 2015, Vol: 65, pp.71-82.

- Çelik, M., Turunç, Ö., “Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* , 2011, Cilt:40, Sayı:2, ss.226-250.
- Deci, E.L., Ryan, R.M., “General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality”, *Journal of Research in Personality*, 1985, Vol: 19, pp.109-134.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., “The "What" and "Why" of Goal Pursuits Human Needs and the Self-Determination of Behavior”, *Psychological Inquiry*, 2000, Vol: 11, No: 4, pp.227-268.
- Deci, E., Ryan, R. M. (1985), “Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior”, (In E. L.Deci, & R. M. Ryan, “Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior” (pp. 3-10), Springer Science+Business Media, LLC, New York.
- Deci, E., Cascio, W., Krusell, J., “Cognitive Evaluation Theory and Some Comments on the Calder and Staw Critique”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, Vol: 31, No: 1, pp.81-85.
- Denollet, J., Nylliccek, I., Vingerhoets., (2010), “Introduction: Emotions, Emotion Regulation, and Health”, pp.3-12.J. (In Denollet, Nylliccek, & Vingerhoets, “Emotion Regulation Conceptual and Clinical Issues”), Springer Science and Business Media LLC, New york.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., Grosserand, R. H., "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, (doi: 10.1016/j.jvb.2004.02.001), 2005, Vol.66, pp. 339-357.
- Diefendorff, J. M., Grosserand, R. H., "Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 2003, Vol.24, pp.945-959.
- Driver, M., "United we stand or else? Exploring Organizational Attempts to Control Emotional Expression by Employees on September 11, 2001", *Journal of Organizational Change Management*, 2003, Vol.16, No.5, pp.534-546.
- Dursun, S., Bayram, N., Aytaç, S., “Duygusal Emegin İş Tatmini ve Tükenme Düzeyi Üzerindeki Etkisi”, 17. Ulusal Ergonomi Kongresi Eskişehir, 2011, ss. 651-658.
- Ekman, P., "Universal and Cultural Differences in Facial Expressions of Emotions", *Nebraska Symposium on Motivation*, 1971, pp.869-885.

- Ekman, P., Friesen, W.V., Ellsworth, P., (1972), "Emotion in the Human Face: Guidelines for Research and an Integration of Findings", Pergamon Press Inc., Newyork.
- Ekmen, T., (2010), "Örgüt Kültürü", Beta Yayınları: İstanbul.
- Elizabeth K., Gray, D. W., (2001), "Emotion, Mood, and Temperament: Similarities, Differences, and a Synthesis" (pp. 22-43) (In C. L. Roy L. Payne, "Emotions at Work", John Wiley & Sons Ltd., England.
- Fredrickson, B.L.; Branigan, C., "Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought-Action Repertoires", *Cognitive and Emotion*, 2005, Vol: 19, No: 3; pp: 313-332.
- Freudenberger, H.J., "Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*, 1974, Vol:30, No:1. pp.159-165.
- Frijda, N. H., (1986), "The Emotions", Cambridge University Press, Cambridge.
- Furnham, A., (1999), "Personality at Work", Routledge, London.
- Gagne, M., Deci, E. L., "Self Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 2005, Vol. 26, pp.331-362.
- George, J. M., Jones, G. R., (2008), "Understanding and Managing Organizational Behavior", Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Gilsa, L. V., Zapf, D., (2013), "Motives for Emotion Regulation in Service Work", (In Perrewe P. L., Rosen, C. C. & Halbesleben, J. R., "Emotion and Emotion Regulation in Job Stress and Well Being" (pp. 133-162), Emerald Group Publishing Limited, UK.
- Gorman, P., (2004), "Motivation and Emotion", Routledge Modular Psychology Series. Taylor and Francis Group, London.
- Gök, S., "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2009, Vol: 6, No: 2, ss.587-605.
- Grandey, A. A., "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000, Vol.5, No.1, pp. 95-110.
- Grandey, A. A., "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*, 2003, Vol:46, No:1, pp.85-96.

- Grandey, A., Rafaelli, A., Ravid, S., Wirtz, J., Steiner, D. D., "Emotion Display Rules at Work in the Global Service Economy: The Special Case of the Customer", *Journal of Service Management*, 2010, Vol:21, No:3, pp.388-412.
- Gross, j. J., Thompson, R. A., (2007), "Emotion Regulation: Conceptual Foundations", (pp.3-27), (In, Gross, E. B., "Handbook of Emotion Regulation"), The Guilford Press: New York,
- Gross, J. J., Carstensen, L. L., Skorpen, C. G., Tsai, J., Hsu, A. Y., "Emotion and Aging: Experience, Expression and Control", *Psychology and Aging*, 1997, Vol.12, No.4, pp.590-599.
- Gross, J., "The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review", *Review of General Psychology*, 1998, pp.271-299.
- Grosserand, R.H., Diefendorff J.M., "Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 2005, Vol: 90, No: 6, pp.1256-1264.
- Guy, M.E., Newman, M.A., Mastracci S.H., (2008), "Emotional Labor: Putting The Service in Public Service", M.E. Sharpe Inc., New York.
- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu, B. T., "Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversite Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt:28, Sayı:2, ss. 41-74.
- Güngör, M., "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları", *Kamu-İş*, 2009, Cilt:11, Sayı:1, ss.167-184.
- Hancock, P., Tyler, M., (2006), "Emotion at Work", (pp.450-472), (In, Redman,T. & Wilkinson, A., "Contemporary Human Resource Management: Text and Cases"), Pearson Education Limited: Edinburg,
- Harris, O. J., Hartman, S. J., (2002), "Organizational Behavior", The Haworth Press Inc., New York.
- Hochschild, A. R., (1983), "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling", University of California Press, California .
- Hodgetts, R. M., (1999), "Management Theory, Process and Practices". Çev. C. Çetin, E. C. Mutlu, Harcourt College Pub., USA.

- John, O. P., Gross, J. J., "Healthy and Unhealthy Emotion Regulation: Personality Processes, Individual Differences, and Life Span Development", *Journal of Personality* , 2004, Vol.72, No.6, pp.1301-1333.
- Jones, H.E., (2012) "Cognitive Dissonance Theory", (pp.543-549), (In Ramachandran V.S., "The Encyclopedia of Human Behavior", Vol: 1, Academic Press.
- Kalat, J. W., (2008), "Introduction to Psychology", (Eighth Edition), Belmont Thomson Wadsworth, USA.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D., (2008), "The Three C's of Work Motivation: Content, Context, and Change" (pp. 1-14), (In, Kanfer, R., Chen G., Pritchard R. D., "Work Motivation: Past, Present and Future"), Routledge Taylor&Francis Group, New York.
- Karasar, N., (2012), "Bilimsel Araştırma Yöntemi", (24.Basım), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Karim, J.; Weisz, R., "Emotional Labour, Emotional Intelligence and Psychological Distress", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 2010, Vol: 36; No: 2; pp.187-196.
- Kart, E., "Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emekğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi", *Çalışma ve Toplum*, 2011, ss.215-230.
- Kaya, U., Özhan., K., "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2012, Cilt:3, Sayı:2, ss.109-130.
- Kaya, U., Serçecioğlu, N., "Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Çalışma ve Toplum*, 2013, Cilt:1, ss.311-346 .
- Koçel, T., (2014), "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S., Koyuncu, M., "Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Cilt:7, Sayı:12, ss.14-33.
- Korkmazıyrek, H., Hazır, K., (2013), "Algı, Tutum ve Duygular", (İçinde, Sığır Ü., Gürbüz, S., "Örgütsel Davranış"). Beta Yayınları, İstanbul.
- Köse, S., Oral, L., Türesin, H., "Duygusal EMek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt:12, Sayı:2, ss.165-185.

- Krull, D. S., (2014), "Introduction to Psychology", Kona Publishing and Media Group, North Carolina.
- Latham, G. P., Pinder, C. C., "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of The Twenty-First Century", *Annual Review Psychology*, 2005, Vol:56, pp. 485-516.
- Lazarus, R.S., (1991), "Emotion and Adaptation", Oxford University Press, New York.
- Leontiev, D. A., (2012), "From Drive to Need and Further: What is Human Motivation About?", (pp. 9-25), (In, Leontiev D. A., "Psychology of Emotions, Motivations and Actions", Nova Science Publishers, Inc., New York.
- Leontiev, D. A., (2012), "Reemerging Perspective for the Pshchology of Motivation", (pp. 1-7), (In, Leontiev D. A., "Motivation, Consciousness and Self-Regulation") Nova Science Publishers, Inc., New York.
- Locke, E. A., Latham, G. P., "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation", *American Psychologist*, 2002, Vol:57, No:9, pp.705-717.
- Lunenburg, F. C., "Goal-Setting Theory of Motivation", *International Journal of Management, Business and Administration*, 2011, Vol:15, No:1, pp.1-6.
- Malone, T., Lepper, M., (1987), "Making Learning Fun: A Taxonomy of Intrinsic Motivations for Learning", (pp. 223-253, (In, Snow R., Farr, M., "Aptitude, Learning, and Instruction"), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London.
- Man, F., Öz, C. S., "Göründüğü Gibi Olmamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek", *Çalışma ve Toplum*, 2009, Cilt:20, ss.75-94.
- Maslach, C., "The Client Role in Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*, 1978, Vol: 34, No: 4, pp.111-124.
- Maslow, A. H., (1954), "Motivation and Personality", Harper&Row Publishers Inc.
- Mayer, J. D., Salovey, P., (1997), "What is emotional intelligence?", (pp. 3-34), (In Salovey, P., Sluyter D. J., "Emotional development and emotional intelligence: Educational Implications") Harper Collins, New York.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., Wax, A., "Moving Emotional Labor Beyond Surface and Deep Acting: A Discordance-Congruence Perspective". *Organizational Psychology Review*, (DOI: 10.1177/2041386611417746), 2012, Vol.2, No.6, pp.6-53.

- Miner, J. B., (2005), "Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership", M. E. Sharpe, London.
- Morris, J. A., Feldman, D. C., "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 1996, Vol.21, No.6, pp. 986-1010.
- Mroczek, D. K., "Age and Emotion in Adulthood", *Current Directions in Psychological Science*, 2001, Vol:10, No:3, pp.87-91.
- Mullins, L. J., (2005), "Management and Organizational Behaviour", Prentice Hall, England.
- Onaran, O., (1981), "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları", Sevinç Matbaası, Ankara.
- Onay, M., "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 2011, Cilt:11, No:4, ss.587-600.
- Ortony, A., Clore, G. L., Collins, A., (1988), "The Cognitive Structure of Emotions". Cambridge University Press, Cambridge.
- Pala, T., Tepeci, M., "Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Duygusal Emegin Çalışanların Tutumlarına Etkileri" 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 2009, ss.113-119.
- Paşamehmetoğlu, A., Yeloğlu, H. D., (2013), "Motivasyon", (s. 141-165), (İçinde, Sığır Ü., Gürbüz, S., "Örgütsel Davranış") Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Pekrun, R., Frese, M., "Emotions in Work and Achievement", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1992, Vol.7, pp.152-200.
- Polatçı, S., Özyer, K. "Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Cilt:15, Sayı:1, ss.131-156.
- Pritchard, R. D., Ashwood, E. L., (2008), "Managing Motivation: A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation", Routledge Taylor & Francis, New York.
- Rafaeli, A., Sutton, R. I., "The Expression of Emotion in Organizational Life", *Research in Organizational Behavior*, 1989, Vol.11, pp.1-42.

- Reeve, J., Deci, E. L., "Elements of the Competitive Situation That Affect Intrinsic Motivation", *Personality and Social Psychology*, 1996, Vol: 22, No:1, pp.24-33.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, 2000, Vol: 25, pp.54-67.
- Sansone, C., Harackiewicz, J. M., (2000), "Looking Beyond Rewards: The Problem and Promise of Intrinsic Motivation", (pp. 1-4). (In, Sansone C., Harackiewicz, J. M., "Intrinsic and Extrinsic Motivation The Research for Optimal Motivation and Performance", Academic Press, California.
- Schaubroeck, J., Jones, J. R., "Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms", *Journal of Organizationall Behavior* , 2000, Vol.21, pp.163-183.
- Seçer, H. Ş., "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *Sosyal Siyaset Konferansları Kitabı*, 2007, Vol:50, ss.813-834.
- Sisley, R., Smollan, R., "Emotional Labour and Self Determination Theory: A Continuum of Extrinsic and Intrinsic Causes of Emotional Expression and Control", *New Zelland Journal of Employment Relations*, 2012, Vol: 37, No: 2, pp.41-57.
- Stanley, R. O., Burrows, G. D., (2001), "Varieties and Functions of Human Emotions", (pp. 3-21). (In, Roy C. L., Payne, L., "Emotions at Work, Theory, Research and Applications in Management"), John Wiley, England.
- Strongman, K. T., (2003). "The Psychology of Emotion From Everyday Life to Theory". John Wiley & Sons Ltd, England.
- Şenel,B., Şenel M., Gümüştekin G.E., "Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Akademik Bakış Dergisi*, 2012, Sayı 32, ss. 1-18.
- Şeşen, H., (2013), "Örgüt Kültürü", (İçinde, Sıgı, Ü., Gürbüz, S., "Örgütsel Davranış", Beta Yayınları, İstanbul.
- Teresa M. Amabile, K. G., "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, Vol: 66, No:5, pp. 950-967.

- Tokmak, İ., “Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkilerinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt:6, Sayı:3, ss.134-156.
- Torlak, N. G., (2008), “Organizasyon Teorileri”, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Tremblay, M. A., Villeneuve, M., Blanchard, C. M., Taylor, S., & Pelletier, L. G., “Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scae: Its Value for Organizational Psychology Research”, *Canadian Journal of Behavioral Science*, 2009, Vol.41, No: 4, pp.213-226.
- Truta,C., “Emotional Labor and Motivation in Teachers”, *Social and Behavioral Sciences*, 2014, Vol: 127. pp.791-795.
- Tsai, W.C., Huang, Y.M., "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions", *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol.87, No.5, pp.1001-1008.
- Ural, A., Kılıç, İ., (2013), “Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi”, (4. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ünlü, O., Yürür, Ş., “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 2011, Sayı:37, ss.183-207.
- Vallerand, R. J., Bissonnette, R., “Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Study”, *Journal of Personality*, 1992, Vol: 60, No: 3, pp.599-620.
- Wagner, J. A., Hollenbeck, J., (2010), “Organizational Behavior”, Routledge, New York.
- Wharton, A. S., "The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job". *Work and Occupations*,(DOI: 10.1177/0730888493020002004), 1993. Vol.20, No.2, pp.205-232.
- Wharton, A.S., Erickson R.J., “Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding Consequences of Emotional Roles”, *The Academy of Management Review*, 1993, Vol.18, No.3, pp.457-486
- Wood, R., Bandura, A., “Socail Cognitive Theory of Organizational Management”, *Academy of Management*, 1989, Vol: 14, No: 3, pp.361-384.

- Yıldırım, M. H., Erul, E. E., “Duygusal Emek Davranışının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 2013, Cilt:5, Sayı:1, ss. 89-99.
- Yürür, S., Ünlü, O. “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi” *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 2011, Cilt:13, Sayı:2, ss.81-104 .
- Zeidner, M., Matthews,G., Roberts R.D., (2009), “What We Know About Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, Relationships, and Our Mental Health”, A Broadford Book. The MIT Press, Cambridge.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Raymond Smith, E. L., “On the Importance of Self-Determination for Intrinsicaly-Motivated Behavior”, *Personality and Social Psychology Bulltein*, 1978, Vol: 4, No: 3, pp443-446.

İŞ MOTİVASYONU VE DUYGUSAL EMEK ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar;

Size ulaşmış olan bu anket; İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda hazırlanmakta olan, duygusal emek ile motivasyon kaynakları arasındaki ilişkiyi ölçen doktora tezi çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket formunda, kimliğinizi ve adresinizi belli edecek bir soru yer almamaktadır. Toplanan veriler, belirtilen bilimsel amacının dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bilime katkıda bulunmak için desteğinizi rica ediyoruz. Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla...

1. Demografik Sorular

Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek

YaşınızLütfen Belirtiniz

Eğitim Durumunuz ☐ Lise ☐ 2-3 Yıllık Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü

İş Hayatındaki Çalışma SürenizLütfen Belirtiniz

Mevcut İş Yerindeki Çalışma SürenizLütfen Belirtiniz

İş Yerindeki Pozisyonunuz (Lütfen Belirtiniz)

2. İş motivasyonu ölçeği: Aşağıdaki görüşlere katılıp katılmadığınızı karşısındaki “1 Kesinlikle Katılmıyorum” “2 Katılmıyorum” “3Kararsızım” “4 Katılıyorum” “5 Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz.

GÖRÜŞLER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Diğer insanların işim ile ilgili ne düşündüğünü önemserim.	1	2	3	4	5
İşimde bir başkasının benim için hedefleri belirlemesini tercih ederim.	1	2	3	4	5
Problem ne kadar zorsa çözmeye çalışmaktan o kadar zevk alırım	1	2	3	4	5

Kendim için istediğim gelir hedeflerinin oldukça farkındayım	1	2	3	4	5
Bilgi ve yeteneklerimi artırmak için işimin bana fırsat sağlamasını isterim.	1	2	3	4	5
Bana göre başarı diğer insanlardan daha iyi yapmaktır.	1	2	3	4	5
Bir şeyleri kendim için keşfetmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
Eğer yeni bir deneyim kazandıysam hissedersen projenin sonuçları ne olursa olsun tatmin olurum.	1	2	3	4	5
Göreceli olarak basit ve net işlerden hoşlanırım.	1	2	3	4	5
Amaçlarımın oldukça farkındayım.	1	2	3	4	5
Yaptığım şeylerin çoğunun ardındaki itici güç meraklıdır.	1	2	3	4	5
Yaptığım işten çok bana ne kazandırdığıyla ilgilenirim.	1	2	3	4	5
Benim için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
Bildiğim ve iyi yapabildiğim işleri yeteneklerimi zorlayan işlere tercih ederim.	1	2	3	4	5
Diğer insanların fikirlerime nasıl tepki vereceğiyle ilgilenirim.	1	2	3	4	5
Maaş ve terfi etmeyi nadiren düşünürüm.	1	2	3	4	5
Kendi hedeflerimi belirleyebildiğim zaman daha rahat olurum.	1	2	3	4	5
Eğer kimse bilmiyorsa iyi bir iş yapmanın bir anlamı olmadığına inanırım.	1	2	3	4	5
Kazanabileceğim para beni oldukça motive eder.	1	2	3	4	5
En çok hoşlandığım şeyleri yapabiliyor olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
Prosedürleri açıkça belirlenmiş projelerde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
Hoşlandığım şeyi yapabildiğim sürece, ne kadar kazandıysam çok ilgilenmem.	1	2	3	4	5
Başka her şeyi unutacağım kadar beni içine çeken işleri yapmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
Diğer insanlar tarafından kabul görmek beni oldukça motive eder.	1	2	3	4	5
Yaptığım işin karşılığında bir şey kazanacağımı hissetmeliyim.	1	2	3	4	5
Karmaşık problemleri çözmeye çalışmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
Kendimi ifade edecek yollar bulmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
İşimde ne kadar iyi olabileceğimi keşfetmek isterim.	1	2	3	4	5
Başkalarının işimde ne kadar iyi olabileceğini keşfetmelerini isterim.	1	2	3	4	5
Benim için en önemli şey yaptığım şeyden keyif almaktır.	1	2	3	4	5

Duygusal emek ölçeği: Aşağıdaki görüşlere katılıp katılmadığınızı karşısındaki “1 Kesinlikle Katılmıyorum” “2 Katılmıyorum” “3Kararsızım” “4 Katılıyorum” “5 Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
GÖRÜŞLER					
Müşterilerle uygun bir şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
Müşterilerle etkileşim kurarken sahte de olsa pozitif bir tavır sergilerim.	1	2	3	4	5

Müşterilerle etkileşim halindeyken bir "şov" ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
İşim için göstermem gereken duyguları hissediyormuşum gibi yaparım.	1	2	3	4	5
İşim için ihtiyaç duyduğum duyguları sergilemek için bir "maske" takarım	1	2	3	4	5
Müşterilere içimdekilerden farklı duygular yansıtırım.	1	2	3	4	5
Müşterilerle ilgilenirken sahte duygular ortaya koyabilirim.	1	2	3	4	5
Müşterilere göstermem gereken duyguları göstermek için gerçekten çabalarım	1	2	3	4	5
Diğer kişilere karşı göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için gayret gösteririm	1	2	3	4	5
Müşterilere göstermem gereken duyguları hissetmek için çok uğraşırım	1	2	3	4	5
Müşterilere göstermem gereken duyguları içimde büyütüp geliştirmek için uğraşırım.	1	2	3	4	5
Müşterilere yansıttığım duygular gerçektir.	1	2	3	4	5
Müşterilere gösterdiğim duygular doğal olarak ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
Müşterilere gösterdiğim duygular o anda hissettiğim duygularla aynıdır.	1	2	3	4	5