

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE MOTİVASYONUN
DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR
KAMU KURUMU ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mahir ERKEN

KOCAELİ 2016

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE MOTİVASYONUN
DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR
KAMU KURUMU ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mahir ERKEN

Danışman: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

KOCAELİ 2016

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE MOTİVASYONUN
DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR
KAMU KURUMU ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Mahir ERKEN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 30. Haziran 2016/13

Jüri Başkanı : Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL



Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU



Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Serdar BOZKURT



KOCAELİ 2016

TEŞEKKÜR

Duygusal emek kavramı ve motivasyonun duygusal emek üzerindeki etkilerini inceleyen yüksek lisans tez çalışmamın her aşamasında yardımcı olan, yol gösteren, yapıcı eleştiri ve önerileri, bilgisi, fikirleri ve en önemlisi iyiliği ile desteğini hiç esirgemeyen çok değerli danışmanım ve hocam Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL’e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim süresince desteğini daima hissettiğim, anlayışı ve sabrıyla beni cesaretlendirip “motivasyon”umu yükselterek eğitimimi başarıyla bitirmeme yardımcı olan sevgili eşim Ceyla ŞAHİN ERKEN’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mahir ERKEN

Kocaeli, Mayıs 2016

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
1. DUYGUSAL EMEK.....	6
1.1. Duygu Kavramı ve Duyguların İş Hayatındaki Yeri	6
1.2. Yeni Bir Emek Türü: Duygusal Emek.....	8
1.3. Duygusal Emek Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	11
1.4. Duygusal Emek Oluşum Süreci ve Boyutları.....	13
1.4.1. Süre	14
1.4.2. Sıklık	15
1.4.3. Çeşitlilik	15
1.5. Duygusal Emek Stratejileri	16
1.5.1. Yüzeysel Davranış	17
1.5.2. Derinlemesine Davranış	18
1.5.3. Samimi Davranış	19
1.6. Duygusal Emek Davranışlarının Çıktıları	19
2. MOTİVASYON	22
2.1. Motivasyon Kavramı ve Motivasyonun İş Hayatındaki Yeri.....	22
2.2. Motivasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi	24
2.3. Motivasyon Teorileri	24
2.3.1. Kapsam Teorileri	25
2.3.2. Süreç Teorileri.....	31
2.4. Motivasyon Türleri.....	35
2.4.1. İçsel Motivasyon.....	36
2.4.2. Dışsal Motivasyon	36
3. BÖLÜM: MOTİVASYON DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ	38
4. BÖLÜM: MOTİVASYON İLE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA	41
4.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi	41
4.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları	43
4.3. Araştırma Modeli.....	45
4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	45
4.5. Veri Toplama ve Örneklem	46

4.6.	Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	50
4.7.	Araştırma Bulguları	53
4.7.1.	Motivasyon ile Duygusal Emek Arasındaki İlişki	53
4.7.2.	İçsel ve Dışsal Motivasyonun Duygusal Emek Stratejileri Üzerindeki Etkisi	56
5.	BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	59
	KAYNAKÇA	65
	EKLER.....	72



ÖZET

Bu araştırmanın amacı, duygusal emek kavramını açıklamak ve motivasyonun çalışanların duygusal emek davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda; çalışanların içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış tiplerine olan etkisi incelenmiştir.

Araştırma, 2016 yılında Kocaeli ilinde bulunan bir kamu kurumunda görev yapan 216 çalışana uygulanan anket sonuçlarına dayanmaktadır. Araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS 20 programı ile analiz edilerek veriler Cronbach's Alpha Analizi, Faktör Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışanların içsel motivasyon ve dışsal motivasyonları ile derinlemesine davranışları arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Öte yandan, yüzeysel davranış ile içsel ve dışsal motivasyon arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler : Duygusal Emek, Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon

ABSTRACT

The aim of this thesis is to explain the emotional labour and to examine the effects of the motivation of employees on emotional labour displays. Considering the purpose of this research, the effects of internal and external motivation level of employees on surface acting and deep acting were investigated.

The research is based on the results of the questionnaire administered on 216 employees who serve in a governmental organization located in Kocaeli in 2016. Cronbach's Alpha Analyse, Factor Analyse, Correlation and Regression Test were applied to data collected from the questionnaire by means of IBM SPSS 20 programme.

According to the results of this research, there is a significant correlation between the internal and external motivation of employees and the deep acting whereas the significancy of the correlation between the surface acting and the internal and external motivation of employees is not meaningful.

Keywords : Emotional Labour, Surface Acting, Deep Acting, Internal Motivation, External Motivational.

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
ANOVA	:	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
ERG	:	Existence, Relatedness and Growth (Var olma, İlişki ve Gelişme)



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişki.....	14
Şekil 2 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	26
Şekil 3 : Çift Faktör Teorisinde Hijyen ve Motive Edici Faktörler.....	28
Şekil 4 : ERG Teorisi ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin Kıyaslaması.....	30
Şekil 5: Klasik Şartlandırma ile Davranış Şartlandırması.....	32
Şekil 6 : Araştırmanın Modeli.....	42

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	44
Tablo 2 : Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	47
Tablo 3 : Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	47
Tablo 4 : Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	47
Tablo 5 : Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	48
Tablo 6 : Çalışanların Kamudaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	48
Tablo 7 : Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	49
Tablo 8 : Çalışanların Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	49
Tablo 9 : Motivasyon Ölçeği İçin (Bağımsız Değişkenler İçin) Faktör Analizi.....	51
Tablo 10 : Duygusal Emek Ölçek İçin (Bağımlı Değişkenler İçin) Faktör Analizi.....	52
Tablo 11 : Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri....	54
Tablo 12 : İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyonun Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi.....	57
Tablo 13 : İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyonun Derinlemesine Davranış Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi.....	57

GİRİŞ

Rekabetin her geçen gün arttığı, teknolojinin ve bilginin hızla değiştiği ve geliştiği küreselleşen dünyada çalışanlar örgütlerin sahip olduğu en değerli kaynaktır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında en önemli rolü oynayan insan kaynağının doğru ve verimli şekilde yönetilmesi de oldukça önemlidir. Bu anlayış, özellikle örgütlerdeki klasik personel yönetimi anlayışının terk edilip modern insan kaynakları yönetiminin uygulanmaya başlanmasıyla daha çok önem kazanmış ve yönetim biliminin gündeminde olmuştur.

İnsan kaynağının örgüt hedeflerine uygun olarak yönlendirilmesi ve yönetilmesi, öte yandan sürdürülebilir rekabeti sağlamak için müşteri memnuniyetinin en üst seviyede sağlanmaya çalışılması, örgütlerin işletme verimliliğini ve çalışan performansını doğrudan etkileyen motivasyon ve duygusal emek konusunu çeşitli yönetsel araçlarla ele alması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Tipik bir iş yerinde çalışanlar, günün büyük bir bölümünde örgüt içerisinde astları, üstleri, meslektaşları veya örgüt dışındaki müşterilerle ya da diğer kurum çalışanlarıyla karşılıklı olarak veya telefon, e-posta gibi iletişim araçlarıyla iletişim kurmaktadır. Belirli hedefleri en verimli şekilde gerçekleştirmek maksadıyla örgütler ve bunlara uygun örgüt kültürleri oluşturulmakta, müşteri memnuniyeti ve kurum içi disiplin gibi nedenlerle de bu örgüt kültürünün çalışanlardan beklediği çeşitli davranış kalıpları ve kuralları ortaya çıkmaktadır.

Çevresi ile sürekli iletişim ve etkileşim halinde bulunan, çok çeşitli ihtiyaçları olan ve çok farklı duyguları yaşayabilen insan, çalıştığı örgütün veya bireyi olduğu toplumun kültürel kısıtlamaları veya davranış kalıpları nedeniyle iç dünyasında yaşadığı kimi duyguları zaman zaman dış çevreyle paylaşamamakta veya bu duygularını değiştirerek olandan farklı şekilde çevresine yansıtmaktadır. Bazen de örgütün kendisinden beklediği duyguları içselleştirmekte ve kişisel duyguları ile örgütün kendisinden beklediği duyguları bütünleştirerek çalışmakta veya yaşamaktadır.

Her iki durumda da birey kendisinden duygusal olarak beklenenlere uyum göstermekte ve içsel ya da en azından fiziksel duygu gösterimi olarak gündelik ve çalışma hayatındaki duygularına yön vermektedir. “Kan kusup kızılıcık şerbeti içtim demek” deyimini aslında bireyin bu bağlamdaki duygusal durumunu en iyi açıklayan sözlerden biri olarak kabul edilebilir. Deyimin ortaya koyduğu duygusal durum, tezin müteakip bölümlerinde de ele alınacağı gibi duygusal emeğin yüzeysel davranış gösterimine uygun bir örnektir.

Teknolojik imkânlarla, üretim kaynaklarına ve bilgiye dünyanın hemen her yerinden geçmişe kıyasla daha kolay ulaşılabilmesi, rekabeti gün geçtikçe arttırmış ve sonuç olarak işletmeleri yaratıcılıkla ve müşteri memnuniyetiyle yakından ilgilenmeye, piyasada farklılık yaratmaya yönlendirmiştir. İşletmeler için hem diğer üretim araçlarında yapılacak farklılığa göre daha ekonomik olması hem de üretilen ürün ile hizmeti satın alan veya kullanan tüketicileri doğrudan etkilemesi açısından işletmelerin yatırım yaptığı öne çıkan rekabet unsurlarından biri de müşteri memnuniyeti olagelmıştır.

Müşteri memnuniyetini sağlamak maksadıyla işletmeler, özellikle müşteriyle doğrudan ilişki içinde olan bazı çalışanlar (satış görevlileri, müşteri temsilcileri, uçuş görevlileri, hemşireler, bakıcılar vb.) için çeşitli davranış kalıpları geliştirmekte ve böylece tüketiciler üzerinde olumlu etki bırakmaya çalışmaktadırlar. Örgütün çalışanlardan beklediği bu davranışlar yalnızca fiziksel unsurları değil, aynı zamanda müşteriye yansıtılacak duyguları da kapsamaktadır. Çalışanlardan beklenen bu davranış kalıplarının ve duygusal gösterimlerin ortaya çıkardığı duygusal emek, aynı fiziksel ve bilgisel emek gibi iş gücü piyasasında alınıp satılan bir değer haline gelmiş ve çalışanların performansını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen duygusal emek kavramı ile duyguların yönetimi konusunun yönetim bilimleri tarafından sık sık araştırılmasına neden olmuştur.

İşletmelerdeki verimliliğin, etkinliğin ve hedeflere ulaşma maksatlı her türlü organizasyonun temel unsuru insandır. Birçok işletme için gerekli olan mal,

teknoloji, para gibi üretim unsurları ancak insan var olduğu sürece ve bunları akli ile işlettiği, yönettiği ve yönlendirdiği sürece anlamlıdır. Üretim sürecinin sonunda işletmeler tarafından üretilen ürünler ve hizmetler de ancak insan için vardır ve yalnızca onlar tarafından satın alınarak ekonomik bir değere dönüşür.

Örgütün hedefleri doğrultusunda üretim faktörlerini bir araya getirmek, bu hedeflere uygun olarak söz konusu faktörleri yönetmek durumunda olan yöneticilerin, insanları tanınması, motivasyon seviyelerini bilerek onları teşvik etmesi ve bu maksatla motivasyon araçlarını etkin ve verimli şekilde kullanması küreselleşen ve rekabet düzeyinin her geçen gün arttığı ekonomik ortamda oldukça önemlidir.

Çeşitli içsel ve dışsal etkenlerden faydalananarak çalışanları belli bir amaca ulaşmak için isteklendirmek ve bu doğrultuda hareketlendirmek, bir işi daha etkin ve verimli olarak yerine getirmek için çalışanları yönlendirmek şekliiden tanımlayabileceğimiz motivasyon kavramı yıllardır olduğu gibi günümüzde de hem özel sektörün hem de kamu sektörünün dikkatle ele alması gereken yönetsel araçlardan biridir.

Yöneticilerin, bir yönetsel araç olarak motivasyonu etkin olarak kullanabilmesi için çalışanları, onların ihtiyaçlarını ve davranışlarını, başta duygular olmak üzere bunları etkileyen güdülerini iyi bilmesi, gözlemlemesi ve işletme ile çalışanların yararına olacak şekilde kullanması ve yönetmesi gerekmektedir. Örgüt içerisindeki başka birçok faktör ile karşılıklı etkileşimde olan motivasyon kavramı, duygusal emek ile de yakından ilgilidir. İnsan var olduğundan günümüze kadar hayatımızda var olan ve davranışlarımızı etkileyen duygusal iş olgusu, ekonomik açıdan bir değer olarak ele alındığından itibaren de duygusal emek tanımıyla çalışanları ve örgütleri etkilemeye devam etmekte, motivasyon tarafından da olumlu ya da olumsuz yönden etkilenmektedir.

Bu tez kapsamında yapılan araştırma ile öncelikle literatürdeki duygusal emek ve motivasyon kavramları taranarak konunun temel unsurları ortaya koyulmaya

alışılmış ve bir kamu kuruluşunda yapılan anket çalışması ile motivasyonun duygusal emek üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tezin birinci bölümünde; duygusal emek konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda; öncelikle duygu kavramı tanımlanmaya çalışılarak duyguların bireylerin davranışlarındaki ve iş hayatındaki etkileri irdelenmiştir. Duygusal emek olgusunun literatürdeki tanımları derlenerek kavramın tarihsel gelişimi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Tez kapsamında yapılan araştırmaya temel oluşturan hipotezler ile doğrudan ilgili olmayan duygusal emek oluşum süreci ve duygusal emek davranışlarının çıktılarına genel olarak değinilirken, duygusal emeğin boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış gösterimleri üzerinde daha çok durulmuştur.

Tezin ikinci bölümünde; motivasyon konusu incelenmiştir. Bu kapsamda; literatürdeki motivasyon tanımları taranarak konunun kavramsal yönü ve motivasyon kavramının tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Ayrıca, motivasyonu sistematik olarak ele alan belli başlı motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri başlıkları altında derlenmiş, tezin hipotezlerine de konu olan motivasyon türleri içsel ve dışsal motivasyon olarak açıklanmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde; ilk iki bölümde ele alınan duygusal emek ve motivasyon kavramları arasındaki ilişki literatürde daha önce bu konuda yapılan çalışmalar taranarak incelenmiş ve bir sonraki bölümde bir kamu kurumunda anket yoluyla araştırılacak olan hipotezlerin kavramsal temelleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde; bir kamu kurumunda çalışan personel için motivasyon ile duygusal emek arasında bir ilişki olup olmadığı, ayrıca içsel motivasyon ile dışsal motivasyonun yüzeysel ve derinlemesine davranış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olup olmadığı yönünde yapılan araştırma sonuçları ele alınmıştır. Araştırma kapsamında; Kocaeli’de bulunan bir kamu kurumunun on iki farklı biriminde görevli toplam 470 çalışandan 250’sine üç bölümden oluşan ve

demografik özellikler, motivasyon ve duygusal emek sorularını içeren bir anket dağıtılmış, anketlerden 216'sı toplanarak IBM SPSS 20 programı ile analiz edilmiş ve veriler Cronbach's Alpha Analizi, Faktör Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Tezin beşinci ve son bölümünde ise; ilk üç bölümde motivasyon ile duygusal emek hakkında literatür taranarak yapılan kavramsal çalışma ile dördüncü bölümde detaylı olarak açıklanan araştırmadan elde edilen sonuçlanarak dikkate alınarak motivasyonun duygusala emek üzerindeki etkileri tartışılmış, tez kapsamındaki araştırmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar ortaya konulmuş, ayrıca konuyla ilgilenen yöneticilere ve müteakip çalışmalar için araştırmacılara bazı öneriler sunulmuştur.

Sonuç olarak; çalışan performansını, işletme verimliliğini ve müşteri memnuniyetini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen diğer faktörlere kıyasla ülkemizde yeterince araştırılmadığı değerlendirilen duygusal emek kavramı ve motivasyonun bu kavram üzerindeki etkileri bu çalışma kapsamında ele alınmış ve bir kamu kurumunun çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile bu etkilerin düzeyi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Duygusal emek konusunu kamu çalışanları açısından ele alan bu tezin, literatüre olumlu katkılarının olacağı, müteakip çalışmalar için fikir vereceği ve bu çalışmalara ışık tutacağı, kamu kurumlarındaki yöneticiler açısından konuya yönelik farkındalık yaratacağı değerlendirilmekte ve ümit edilmektedir.

1. BÖLÜM: DUYGUSAL EMEK

Bu bölümde; duygusal emek kavramı öncelikle duygu kavramı ele alınarak incelenmiş, müteakiben kavramın tarihsel gelişimi ile oluşum süreci irdelenmiş ve nihayetinde duygusal emek boyutları ile çıktılarına yer verilmiştir.

1.1. Duygu Kavramı ve Duyguların İş Hayatındaki Yeri

Türk Dil Kurumunun (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğünde “duygu” kelimesi; (i) Duyularla algılama ve his, (ii) Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, (iii) Önsezi, (iv) Nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, (v) Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik olmak üzere beş farklı anlamda ele alınmıştır.

Duyguları ifade eden mimikler ile bedensel ifadeler kültürden kültüre farklılaşabilmekte, bireyin hangi durumlara hangi duyguları göstermesi gerektiği ve duyguların ne anlama geldiği bebeklikten itibaren bir üyesi olduğumuz toplumun kültür normlarından etkilenilerek öğrenilmektedir.

Duygunun bir kavram olarak yüzlerce yıldır bilimin birçok disiplininin ilgi alanında olduğu literatürdeki çeşitli çalışmalardan bilinmektedir. Örneğin; daha 1884 yılında “Duygu nedir?” sorusu üzerine kaleme alınan makalede, duygunun sadece ruhsal dünyamızdaki değişikliklerin fiziksel olarak dışa vurumu olmadığı, bir uyarıcının hissiyatımızda meydana getirdiği değişim olduğu ifade edilmiş ve duygunun bedensel ifadelerden bağımsız olamayacağı belirtilmiştir (James, 1884: s.189-194).

İçgüdülerdeki belli değişimlerin ruhsal dünyamızdaki etkisi duygu olarak tanımlanırken (Mcdougall, 1921: 690-697), benzer şekilde Bentley (1928: 17-23) duyguları içgüdülerle ilişkilendirmekte ve duyguyu belli etkilere karşılık gösterilen belli tepkiler olarak tanımlamaktadır. Öte yandan, duygunun kalıtsal özelliğine dikkat çekilerek başta ruhsal olmak üzere duygunun genel olarak tüm bedensel

işlevleri etkilediği belirtilmiş (Watson, 1924: 273), tüm duyguların organizmanın dengesini bozan uyarıcılar ile başladığı öne sürülmüştür (Brett, 1928: 388-397).

Biyolojik bakış açısıyla ele alındığında duygunun sinir sistemi tarafından yönetildiği ve iskelet ile kas sistemine etkileri olabileceği belirtilmiştir (Wenger, 1956: 472). Duygunun yalnızca içsel dünyamızı ilgilendirmedeği veya biyolojik bir kavram olmadığı, aynı zamanda çevre ile uyumu sağlayıcı ya da bu uyumu bozucu, kişiyi harekete geçiren veya durağanlaştıran yönleri de olduğu ifade edilmiştir (Hebb, 1958: 109-113). Benzer şekilde iç dünya ve dış dünya ayrımı gözetilerek tanımlanan duygu olgusunun, bireyin yalnızca iç dünyası ile ilgili değil aynı zamanda iç dünyasında meydana gelen değişikliklerin dış dünyaya olan etkisi olarak da tanımlanabileceği ileri sürülmüştür (Seçer, 2005: 816).

Duygu kavramı, “öznel bir his durumu” olarak tanımlanmakta, bu tanımın temel duygular (neşe, sevgi, kızgınlık vb.) ile sosyal duyguları (utanma, suçluluk, kıskançlık vb.) kapsadığı ve bu his durumunun yoğunluğuna, sıklığına, süresine, tutarlılığına ve valansına göre farklılık gösterdiği belirtilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995: 99). Duygunun hislerle ilişkisi Plutchik’in duygu teorilerini detaylı olarak ele aldığı “Duygular” eserinde de belirtilmektedir (Plutchik, 1991: 20).

Ekman (1973) hangi duyguların hangi durumlarda uygun olduğu ve bunların nasıl gösterilmesi gerektiğine dair normlar ve toplumsal standartlar olduğuna dikkat çekmiştir. Ne ifade ettiği kişiden kişiye, toplumdan topluma, kültürden kültüre ve durumdan duruma göre değişen duygular, bireyin düşüncelerini, konuşmalarını ve davranışlarını doğrudan etkilemekte ve onlara anlam katmaktadır. Örneğin; davetli olduğunuz bir düğünde sizden neşeli, güler yüzlü ve eğlenceli olmanız beklenirken, babası vefat eden arkadaşınıza başsağlığı dilemek için gittiğiniz bir taziye ziyaretinde üzüntülü ve ağırbaşlı olmanız gerekir.

Farklı tanımlarıyla ele alınan duygunun, bireyin iç dünyası (düşünceleri, ön yargıları, inançları vb.) ve kendi bedeniyle (hareketleri, davranışları, yapısı vb.) ilgili olduğu kadar dış dünya ile de yakın etkileşim içinde olduğu, çevresel faktörlerden

olumlu veya olumsuz olarak etkilendiği ve aynı şekilde çevresini etkileyebildiği görülmektedir. Bu nedenle, bireyi belirli biçimlerde davranmaya sevk eden duyguların (Brehm, 1999: 2) gündelik hayatımızdaki ve dolayısıyla iş hayatındaki yerini ve etkilerini görmezden gelmek mümkün değildir.

Sonuç olarak, psikolojik ve sosyal yönden değişiklik gösteren duyguların örgütsel amaçlar açısından ele alınmasının faydalı olduğu (Seçer, 2005: 831), kişiye özel ve soyut yönleri olan duygunun iş dünyasında ekonomik karşılığı olan somut bir değer olduğu (Özgen, 2010) görülmektedir.

1.2. Yeni Bir Emek Türü: Duygusal Emek

Gündelik hayattaki ve çalışma hayatındaki kendimize ait gerçekçi duygularımız ile parçası olduğumuz toplumda ve çalıştığımız işletmedeki farklı durumlarda bizden beklenen davranışlar ve duygular arasında farklılıklar olduğunda, bizlerden aradaki davranış ve duygu farklılıklarını kaldırarak toplumun veya işletmenin normlarına uymamız beklenir. İşte bu durumda duyguların yönetimi için çaba gerekir ve duygusal bir iş söz konusu olur (Theodosius, 2008: 15).

Şu halde, duygusal bir çabanın ‘iş’ veya teze konu olan ‘emek’ olarak sınıflandırılması için ölçüt ne olmalıdır? Brook’a göre duygusal iş ve duygusal emek arasındaki fark dikkate alındığında; duygusal iş kişinin özel hayatında, örneğin aile ve arkadaşlar arasında sergilediği duyguların düzenlenmesidir (Brook, 2009: 11). Öte yandan, Hochschild (1983: 7) duygusal emek terimi ile duyguların yönetimini ve bunun dış çevre tarafından gözlenebilecek şekilde yüz ve beden ifadeleriyle sergilenmesini, duygusal emeğin belirli bir ücret karşılığı işgücü piyasasında arz edilebilmesini, dolayısıyla duygusal emeğin ticari değerinin olduğunu ifade etmektedir.

Hochschild (1983) duygusal emeğin yüz ve beden ifadeleriyle dış çevreye sergilendiğini ileri sürmüş, Wharton ve Erickson (1993) ile Rafaeli ve Sutton (1987, 1989) ise bu duygusal emek ifade biçimlerine ses tonunu da eklemiştir. Steinberg ve

Figart (1999) duygusal emeğin konuşma ve yüz yüze görüşme sırasında söz konusu ifade biçimleriyle sergilenen bir tutum olduğunu belirtmiştir.

England ve Farkas (1986) duygusal emeğin diğer bireyler üzerinde yarattığı etkiye ya da diğer bireylerin duygularını anlama ve kısacası empati kurma yönüne dikkat çekmiştir. Duygusal emek ile empati arasındaki ilişkiye Kleinman ve Coop (1993) da konuya aynı yönde katkı yaparak duygusal emeğin, iletişim içinde olduğumuz kişilerle empati yapmak, diğer bir deyişle kendi duygularımızı dikkate almadan karşıdakinin duygularını anlamaya çalışmak olduğunu ve bu maksatla gösterilen duygusal bir çaba bahsetmek gerektiğini belirtmişlerdir.

Hochschild'in aksine davranışın temelini oluşturduğu varsayılan duygulardan çok, davranışın kendisi ile ilgilenen Asforth ve Humprey (1993), duygusal emeğin gözlemlenebilir bir olgu olduğunu ifade etmektedir. Morris ve Feldman (1996) ise örgüt bünyesindeki iletişimde örgütün beklentileri doğrultusunda çalışanlar tarafından sergilenmesi gereken duyguların ifadesi için gösterilen çaba ve bu çabanın yönetilmesini duygusal emek olarak tanımlamaktadır. Grandey (1999: 8), duygusal emeği kurum hedeflerine uygun biçimde duygu ve davranışların düzenlenmesi olarak tanımlamış ve duygu gösterim kurallarına vurgu yapmıştır.

Literatürdeki birçok farklı duygusal emek tanımının ortak yanı, genel olarak örgüt kültürüne duygusal açıdan uyum göstermek ve örgütün bireyden beklediği duygusal ifadeyi sergilemektir (Domagalski, 1999). Öyle ki, Yalnızca örgüt beklentisi olarak değil, ayrıca alınıp satılabilen bir iş gücü çeşidi olarak veya bir mal olarak tanımlanan (Basım, 2012: 78) duygusal emeğin, aynı zamanda örgütlerde performans ve verimlilik açısından da değerli olduğu Karabanow (2000) tarafından ifade edilmektedir.

Çalışanlar arası ilişkide, bireylerin örgüt tarafından istenen duyguları sergilemesi olarak tanımlanan duygusal emek kapsamında; duyguların bireysel davranışlardan bir nevi ürüne dönüşmesi neticesinde, örgütler çalışanların duygusal emeğini

kullanarak verimliliği artırmaya yönelik yönetsel tedbirleri dikkate almaya başlamıştır (Morris ve Feldman, 1996).

Duygusal emek, yapılan işin şartlarından kaynaklanan iş ile birey arasındaki etkileşim nedeniyle çalışanın gösterdiği duygusal çabadan çok, çalışanın işi kendisinden beklenen “duygu ifadesi” ile yapması ve örgütün beklentisi doğrultusunda müşteride arzulanan duygu algısını oluşturmaktır (Seçer, 2005: 814; Noon ve Blyton, 2002: 175). Bu bakımdan duygusal emek, bir nevi izlenim yönetimi şekli olarak görülebilmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011: 84). Diğer bir deyişle, oyuncu (çalışan) izleyici (müşteri) karşısında senaryo (kurumun beklentileri) gereği rolünü oynar. Rol gereğince çalışanlar tarafından bazı duyguların sergilenmesi yanında bazılarının gizlenmesi de duygusal emek kavramı kapsamında dile getirilmektedir (Seçer ve Tınar, 2004: 272).

“Firmaların müşterilere sattığı paketin bir parçası” olarak da tanımlanan (Özkaplan, 2009: 19) duygusal emek, yazar tarafından kol ve beyin gücüne benzetilmiş ve gülümsemelerin satılması olarak ifade edilmiştir. Güngör (2009) duygusal emeğin hizmet ve müşteri ile olan ilişkisi ve alınıp satılabilmesine değinmiş, duygusal emeğin tanımını kurum tarafından talep edilen duyguların hizmet esnasında müşterilerle olan iletişimde sergilenmesi olarak açıklamıştır.

Günümüzün hızla değişen ve gelişen rekabet ortamında işletmeler, müşteri memnuniyeti hususunu rakiplerine kıyasla farklılaşabilmek ve bu vesileyle rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için bir enstrüman olarak görmekte ve hizmet sektöründe müşteri memnuniyetine yönelik özellikle yatırım yapmaktadır. Bu nedenle, hizmet odaklı mesleklerde çalışanların (öğretmenler, hemşireler, uçuş ve satış görevlileri vb.) duygusal emek olgusu ile daha sık karşılaştığı bilinmektedir (James, 1989; Pierce, 1995).

Öte yandan, son yıllarda özellikle her duygunun alınıp satılamayacağı ve Hochschild’in ‘yabancılaşma’ kavramı kapsamında çalışanın etkisiz ve adeta edilgen hale getirildiği iddia edilerek duygusal emeğin anlamlı bir iş gücü olmadığı sık sık

öne sürülmüştür (Bolton ve Boyd, 2003; Bolton, 2005; Lewis ve Simpson, 2007). Bu nedenle, duygusal emek yerine Bolton'un (2005) duygu yönetimi kavramı da günümüzde sık sık kullanılmaya başlanmıştır.

1.3. Duygusal Emek Kavramının Tarihsel Gelişimi

İnsanların avcı toplayıcı olarak yaşadığı dönemlerde, birlikte yaşadığı topluluğun yiyecek ihtiyacını karşılamak amacıyla avlanan insanın yırtıcı hayvanlara ve bilinmeyene karşı korkmasına rağmen korkmuyor gibi davranması duygusal iş kavramının aslında binlerce yıldır insanların gündelik hayatında var olduğunu göstermektedir. İçinde yaşadığı topluluğun bir parçası olmaya devam edebilmek ve hayatta kalabilmek için vahşi doğada korkmuyor gibi davranan ilkel insan, günümüzde akademik olarak birçok açıdan ele alınan duygusal emek olgusunun günümüz tanımıyla metalaşmamış halini gündelik hayatta tecrübe etmeye on binlerce yıl önce başlamıştır.

Yönetim alanındaki ilk sistematik görüşler olan ve günümüzde hala kullanılan (Koçel, 2014: 237) Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı olmak üzere kısaca Klasik Yönetim Yaklaşımlarında daha çok organizasyon yapısı, verimlilik, sistem, standartlar, iş tanımları ve teknik hususlar gibi konular üzerinde durulmuş, klasik personel yönetim anlayışı uygulanarak çalışanların bireysel ihtiyaçlarının ve yetkinliklerinin yeterince dikkate alınmamıştır. Ayrıca, bu yönetim yaklaşımlarının temellerinin atıldığı 1900'lü yılların başlarında rekabet günümüzdeki kadar fazla ve küresel yapıda olmadığından, seri üretimin hedeflendiği ekonomik ortamda sürdürülebilir rekabet için önemli bir unsur olan müşteri memnuniyeti kavramı yönetsel araçların henüz yeterince ilgi alanına girmemiştir.

1929 Dünya Ekonomik Krizinin sonrasında Klasik Yönetim Yaklaşımlarının yetersiz olduğu yönlerin ortaya çıkmasıyla 1930'lu yıllardan itibaren yeni bir yönetim anlayışı olarak Davranışsal Yönetim ve Organizasyon Teorisi (Neo-Klasik Yaklaşım) geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda, Klasik Yaklaşımların ilkelere uyma, en iyi

organizasyon yapısını geliştirme ve verimlilik meseleleri üzerinde durulurken, ilave olarak insan ve davranışlar çeşitli yönleriyle yönetimin ilgi alanına girmeye başlamıştır (Koçel, 2014: 273-274). Artık, insan birçok farklı bilimsel disiplinin yanında Yönetim Biliminin de araştırma ve uygulamalarına konu olmaya başlamış ve insanı anlamaya yönelik çeşitli teoriler ile yaklaşımlar ileri sürülmüştür.

Yukarıda kısaca özetlenen endüstri devrimiyle beraber gelişen klasik yönetim yaklaşımına göre duygular, iş hayatında kaçınılması gereken sübjektif olgular olarak ele alınmaktaydı. İnsanları bir robot olarak gören ve onları bir organizasyonda verimliliği sağlamaya yönelik kullanılabilecek herhangi bir kaynaktan ayırmayan Tayloristik görüş klasik yönetim yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Yine klasik yönetimin temsilcilerinden Max Weber'in bürokrasi kuramı, iş yerinde başarıya ulaşabilmek için duyguların bastırılması, gizlenmesi yönünde bir yaklaşım ortaya koymaktaydı. Oysa gelişen hizmet sektörü iş yerinde duyguların bir gereklilik olduğu gerçeğini ortaya koydu. Duygular, yönetilebildiği sürece organizasyona olumlu katkılarda bulunabilir, sonucu ortaya çıktı. Böylece iş hayatında duyguların yeri konusu incelenmeye başlandı. Bununla ilgili olarak ortaya çıkan kavramlardan biri de duygusal emek oldu.

Yönetim Bilimleri alanında bu gelişmelerin olduğu bir ortamda “duygusal emek” kavramı akademik olarak ilk kez ABD’li sosyolog Arlie Russell Hochschild tarafından 1970’li yıllarda (1975, 1979) ele alınmıştır. Hochschild, daha çok havayollarında, özellikle kabin görevlileri üzerinde araştırma yapmış ve duyguların iş yerinde, gündelik hayatta ve ailedeki önemine dikkat çekmiştir. Duygusal emeğin ücret karşılığında alınıp satılabildiğini ve dolayısıyla bir ticari değeri olduğunu ilk kez ortaya koyan da yine Hochschild (1983: 7) olmuştur.

Hochschild (1990: 118), özel hayat ile iş hayatındaki herhangi bir durumun veya işin gereklerine göre davranma çabasını farklı şekilde tanımlamakta, özel hayattaki duygusal çabaları duygusal iş, iş hayatındakileri ise duygusal emek olarak adlandırmaktadır. Dolayısıyla, belki de insanın var olduğu ilk günden itibaren söz konusu olan duygusal iş bahsi ancak bu duygular bir mal gibi alınıp satılmaya

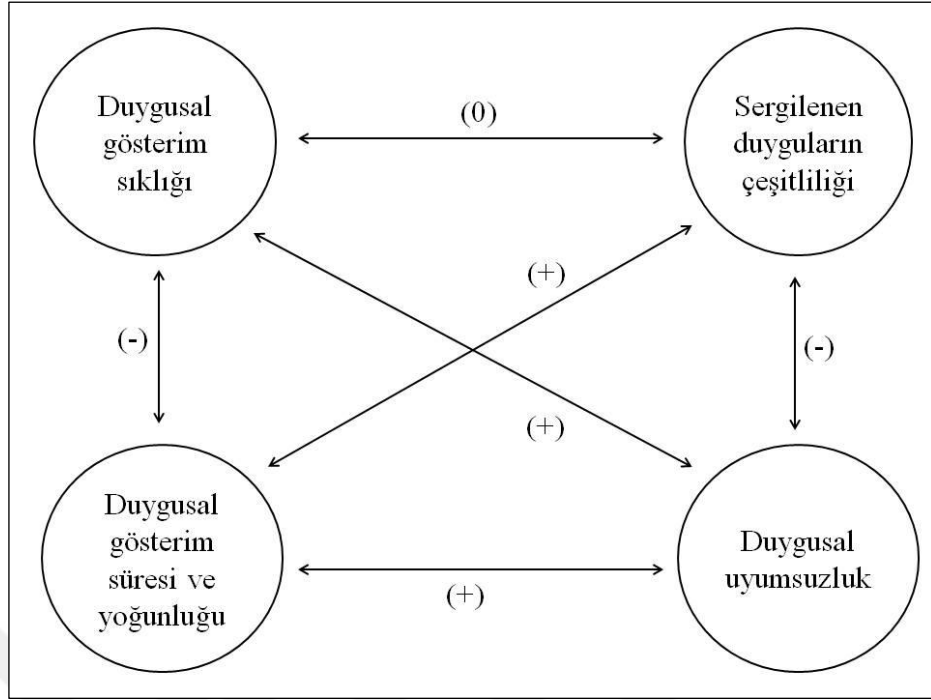
başlandığı andan itibaren ekonomik bir değere ulaşmakta ve yönetsel yaklaşımların ilgi alanına girerek duygusal emek adını almaktadır.

Hochschild (1983: 118-119), hizmet sektörünün gün geçtikçe önem kazanması, bu sektördeki müşteri ile olan yoğun ilişki ve sürdürülebilir rekabet elde etmek için yüksek müşteri memnuniyeti gerektiğini, bu nedenle çalışanların duygusal ifadelerinin yönetim araçları kapsamında daha çok ele alındığını ve duyguların ücret karşılığı alınıp satılabildiğini savunmuştur.

1.4. Duygusal Emek Oluşum Süreci ve Boyutları

Örgütler, çalışanların doğru duyguları yansıtımları için davranış kuralları belirler ve çalışanların duyguları ne olursa olsun bu davranış kurallarına uyulması beklenir (Yürür ve Ünlü, 2011: 85).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emek kavramını ele alırken duygusal gösterimin sıklığı, kuralları, çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk boyutlarına değinmiştir. Aşağıda daha detaylı olarak ele alınacak olan duygusal emeğin boyutları arasındaki ilişki kısaca Şekil 1’de olduğu gibidir. Gösterim sıklığı, çalışanların kendilerinden beklenen duyguyu hangi sıklıkla göstermeleri gerektiğini ifade ederken, gösterim kuralları işletmenin ortaya koyduğu duygu gösteriminde uyulması gereken kurallar ve standartlar anlamına gelmektedir. Duygusal gösterim çeşitliliği, çalışanların farklı durumlarda farklı duygusal gösterimde bulunmalarını ve işletmenin hedeflerine uygun davranabilmek için daha fazla duygu çeşitliliği yaşamalarını gerektirmektedir. Söz konusu duygu çeşitliliği ve duygusal gösterimlerin sıklığı ile kuralların değişmezliği ise duygusal uyumsuzluğa sebep olmaktadır.



Şekil 1 : Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişki (Morris ve Feldman, 1996: 993)

1.4.1. Süre

Duygusal gösterimlerinin süresi duygusal emek seviyesini doğrudan etkileyen faktörlerden biridir. Kısa süreli duygusal gösterimlerde çalışanların duygularını yönetmek için harcadıkları çaba düşük seviyede olurken duygusal gösterim süresinin uzadığı durumlarda çalışan tarafından daha fazla çaba gösterilmesi gerekmekte ve bu da duygusal emek seviyesini artırmaktadır (Sutton ve Rafaeli, 1988; Rafaeli, 1989)

Duygusal emek gösterimin kısa olduğu durumlarda (örneğin; müşteriye gösterilen küçük bir gülümseme, hoş geldiniz veya iyi günler gibi ağırlama ve uğurlama ifadeleri vb.) işletmenin duygusal gösterimle ilgili kuralları kolaylıkla netleştirilebilmekte ve çalışanlara öğretilenmektedir, ayrıca çalışanlar da kısa sürede gerçekleşen bu duygusal gösterimde duygularını fazla çaba harcamadan yönetebilmektedir. Öte yandan, duygusal gösterim süresinin uzun olması hem işletme açısından duygusal gösterim kurallarının belirlenmesini zorlaştırmakta hem de çalışanın uzun süreli iletişimde gerçek duygularını gizlemesini güçleştirmektedir.

Bu da çalışan açısından duygusal emek seviyesinin artmasına neden olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 990).

Duygusal emek gösteriminin süresi kadar yoğunluğu da duygusal emek seviyesini etkileyen bir faktördür (Morris ve Feldman, 1996). Derinlemesine davranış, yüzeysel davranışa kıyasla çok daha fazla duygusal çaba gerektirdiğinden duygusal gösterim yoğunluğunun çok olduğu işler için genellikle derinlemesine davranış gösterimi daha uygun olmaktadır.

1.4.2. Sıklık

Hochschild'e (1983) göre duygusal gösterim sıklığı çalışanların iş yükünü artırmakta ve yabancılaşma ile tükenmişliğe sebep olmaktadır (Zapf, 2002). Duygusal gösterimin sıklığı konusu literatürde en çok araştırılan etkileşim çeşitlerinden biridir (Morris ve Feldman, 1996: 989; Zapf, 2002). Aslında, aşağı yukarı her çalışma duygusal gösterim sıklığı konusuna değinmektedir (Yang ve Chang, 2008; 881).

Duygusal gösterimlerin sıklıkla yaşandığı işlerde işletmelerin çalışanların duygu gösterimlerini düzenlemeye yönelik çabaları da artmaktadır. Dolayısıyla duygu gösterimlerindeki sıklık, açıkça duygusal emek seviyesinin bir göstergesi olarak ele alınmalıdır. Ancak, her bir duygusal gösterimdeki planlama, kontrol ve çabayı ayrı ayrı dikkate almadan yalnızca duygusal gösterimlerin sıklığı ile duygusal emek seviyesini ölçmek gerçekçi değildir (Morris ve Feldman, 1996: 989).

1.4.3. Çeşitlilik

Duygusal gösterimlerdeki sık değişiklikler çalışanın daha fazla planlama yapmasını ve müşteri ile daha fazla empati kurmasını gerektirir, bu nedenle çalışan, daha çok duygusal emek göstermek ve rol değişikliği yaşamak zorunda kalır (Morris ve Feldman, 1996: 991; Lin, 2000).

Morris ve Feldman'a (1996) göre duygusal iş çeşitli duyguların sergilenmesini gerektirebilir. Bu gereklilik, çalışanların duygularını bazen olumlu, bazen nötr ve bazen de olumsuz göstermesini dikte edebilir. Benzer bir duygu çeşitliliğini Wharton ve Erickson (1993: 466) bütünleştirici, ayrıştırıcı ve maskelenen olarak farklı terimlerle ancak aynı sınıflandırma dizgesi ile ele almaktadır. Morris ve Feldman (1996)'ın olumlu duygular sınıflandırması, Wharton ve Erickson (1993) tarafından bütünleştirici duygular olarak tanımlanırken müşteri ile sık sık ilişki içinde bulunan ön büro elemanlarının sürekli güler yüzlü olmasının beklenmesi, satış ve pazarlama çalışanları ile kasiyerlerin de aynı şekilde davranması buna örnek olarak gösterilebilir. Öte yandan polislerin ve gardiyanların suçlulara kızgın ve sert davranmaları ayrıştırıcı (olumsuz) duygular, hakimlerin sanıklara veya terapistlerin hastalara olan duygusal yaklaşımı maskelenen (nötr) duygular olarak adlandırılır.

1.5. Duygusal Emek Stratejileri

Çalışanların duygusal davranışları, Hochschild (1979, 1983) tarafından 'yüzeysel davranış' ve 'derinlemesine davranış' olarak iki farklı tipte değerlendirilmiştir. Bu iki tip davranış şekline, çalışanların kendi duygularını hissederek dış çevreye yansıtılabileceği üçüncü bir duygusal emek tipi olan 'samimi davranış' eklenmiştir (Diefendorff vd., 2005; Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal emek çalışmaları kapsamında genellikle yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış tipleri irdelenirken, çalışanın gerçek duyguları ile örgüt tarafından beklenen duyguların uyumlu olduğu samimi davranış tipi üzerinde pek durulmamıştır. Çünkü samimi davranış tipinde genellikle duygusal emekle ilişkilendirilen ve gerçek duygular ile örgüt tarafından beklenen duygular arasındaki farklara ve çatışmalara işaret eden "duygusal çelişki" (Morris ve Feldman, 1997) ve tükenmişlik gibi negatif etkiler söz konusu değildir (Diefendorff vd., 2005: 340).

Aşağıda daha detaylı olarak ele alınacak olan duygusal emek davranış tiplerine genel olarak bakıldığında; yüzeysel davranış tipinin çalışanın duygularını nasıl gösterdiği ile ilgili olduğu, derinlemesine davranışın ise duyguların nasıl hissedildiği

ile ilgili olduğu söylenebilir. Aslında iki davranış tipinin amacı da müşteriye belli duyguları belli standartlar çerçevesinde aktarmaktır ve ikisi de belli bir duygusal çabayı gerektirmektedir. Ancak, yüzeysel davranış, gerçek duygular değiştirilmeden ve örgüt veya müşteri yararından çok kişisel fayda için (işe devam etme) yapıldığından ‘kötü niyetli davranış’ olarak, derinlemesine davranış ise gerçek duyguları örgütün istediği duygularla bütünleştirerek ve müşteriyle empati yaparak uygulandığından ‘iyi niyetli davranış’ olarak adlandırılmaktadır

1.5.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış kapsamında; çalışanlar işletmenin veya kurumun kurallarına göre kişisel duygularını olandan farklı göstererek ve dış görünüşünde mimik, ifade, ses tonu gibi bazı değişiklikler yaparak müşteriyle iletişim kurarlar (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002). Dolayısıyla çalışanın duygularını olandan farklı göstermesinden başka ayrıca kontrol etmesi de söz konusudur (Morris ve Feldman, 1997; Pugliesi, 1999; Lin, 2000).

Yüzeysel davranış tipinde; çalışanlar bir yandan kendi öznel duygusal dünyalarını içsel olarak yaşarken, başta müşteriler olmak üzere, yöneticiler veya diğer çalışanlarla, kısacası dış çevre ile olan ilişkilerinde ise kişisel duygularını bir nevi filtreden geçirerek yansıtırlar. Diğer bir deyişle bu filtre, çalışanların öznel duyguları ile duyguların gösteriminde kullanılan her türlü söz, mimik, beden dili yüz ifadesi vb. arasındaki işletme ya da kurumun hedeflediği doğrultuda duygu gösteriminde bulunulmasını zorunlu kılan kurumsal kurallar veya standartlardır.

Hochschild (1983) yüzeysel davranış boyutundaki gerçek olmayan duygu gösterimlerinin hissedilen ile sergilenen duygular arasında farklılığa sebep olduğunu vurgulamıştır. Yüzeysel davranış sürecindeki duygusal çelişki çalışanların hareketlerini etkilemektedir (Pugliesi, 1999; Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu nedenle, yüzeysel davranışın örgütsel bağlılıkla negatif korelasyonlu bir ilişkisi olduğu söylemek mümkündür (Yang ve Chang, 2008: 880).

Çalışanlar olumsuz duygularını bastırmaları gerektiğinde genellikle yüzeysel davranış yöntemini kullanmakta, olumlu duyguları sergilemeleri gerektiğinde ise derinlemesine davranışa başvurmaktadırlar. Dolayısıyla, olumlu duyguların bir nevi cilalanarak sahiplenilmesi ve gösterilmesi daha çok içselleştirilerek yapılırken, olumsuz duyguların bastırılması ise daha güç olmakta ve yüzeysel davranışla geçiştirilmektedir (Diefendorff vd., 2005).

1.5.2. Derinlemesine Davranış

Hochschild (1983) derinlemesine davranışı, çalışanların sergilemesi, başka bir deyişle oynaması istenilen rolü sergilemeye ve hatta o role bürünmeye yönelik olarak duygularını etkilemesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu durumda, sergilenen davranışlar ve gösterilen duygular ile içsel duygular birbiriyle uyumlu olarak düzenlenmiş olur (Zapf, 2002; Lin, 2000). Bir başka deyişle, duygular aktif şekilde bastırılarak veya değiştirilerek sergilenmesi gereken duygular gerçekten hissedilmeye çalışılır (Yürür ve Ünlü, 2011: 85).

Derinlemesine davranış kapsamında; çalışanlar işletmenin veya kurumun kendisinden beklediği duygusal rolü içselleştirerek bir oyuncu gibi oynamaya ve dış çevreye olan duygusal gösterimi bu şekilde yapmaya çalışırlar (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002). Derinlemesine davranışta, çalışan başta müşteriler olmak üzere, yöneticiler ve diğer çalışanlarla vb. empati yaparak iletişim kurar ve kurum ya da işletmenin beklediği duygusal gösterimi içselleştirerek davranır. Yukarıda yüzeysel davranışta bahsedilen ve bir nevi filtreye benzettiğimiz hayali aracı, bu durumda artık bir dönüştürücü olarak tanımlamamız gerekir. Çünkü bu davranış boyutunda öznel duygular, daha çok işletme veya kurumun beklentisi doğrultusunda dönüşerek değişmiş olur.

Doğrudan içsel duygular üzerine yoğunlaşan derinlemesine davranış (Ashforth ve Humphrey, 1993; Mann, 2004), müşteri beklentisi odaklı bir duygusal emek biçimidir (Yang ve Chang, 2008: 881). Derinlemesine davranış, çalışanın kendini duygusal bozukluklardan koruyabileceği daha emniyetli bir ortam arayışı neticesinde

ortaya çıkar (Jansz ve Timmers, 2002). Çalışan derinlemesine davranış tutumuna kurumun kendisinden talep ettiği duygu gösterimleri ile gerçek duygularını bir potada eriterek ulaşır (Brook, 2009: 12).

Duygusal emeğin yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına ilave olarak duygusal çaba ve duygusal çelişki boyutları Kruml ve Geddes (2000) tarafından ele alınmış ve Grandey (2000) duygusal çaba ile duygusal çelişkinin duyguların düzenlenmesi kapsamında dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir.

1.5.3. Samimi Davranış

Hochschild'in (1983) duygusal emek tanımında, çalışanların örgütün beklentilerine uymak için yüzeysel ve derinlemesine davranış tiplerinden birini seçmeleri beklenmektedir. Ancak, bazı durumlarda çalışanların duyguları örgütün beklentileri ile doğal olarak uyumlu olabilmekte, bir anaokulu öğretmeni çocukları çok sevdiğinden bakmak ve eğitmekle sorumlu olduğu küçük yaştaki çocuklara sevecen, şefkatli ve sabırlı davranabilmekte, bu duyguları kendi duyguları olarak içtenlikle hissedebilmekte ve bu duygu tipinin de samimi davranış olarak adlandırılması gerekmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

1.6. Duygusal Emek Davranışlarının Çıktıları

Duygusal emek davranış tiplerinin olumsuz ve olumlu sonuçlarının olabileceği (Ashforth ve Humphrey, 1993; Rafaeli ve Sutton, 1987), ancak bu sonuçların çalışanların kişisel özelliklerinden dolayı farklılaşabileceği konuya yönelik araştırmalarda belirtilmektedir (Judge vd., 2009; Brotheridge, 2006).

Örgüt tarafından ortaya konan ve çalışanların duygusal gösterimlerini belli bir amaç doğrultusunda düzenleyen davranış kuralları, çalışanları karmaşık duygulardan uzak tutarken, ayrıca belli bir disiplin çerçevesinde çalışanlara tarafsızlık ve duygusal dengeyi koruma ve idame etme olanağı sunmaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011: 87). Duygulardaki bu örgütsel düzenleme ve bu maksatla ortaya konulan davranış

kuralları çalışanları müşteriler, diğer çalışanlar ve astlar ile üstler arasındaki duygusal çatışmalardan da uzak tutarak söz konusu ilişkilerin hem örgüt hem de çalışan açısından verimli ve faydalı olmasını sağlayabilmektedir.

Literatürde konuya yönelik yapılan araştırmalarda genel olarak duygusal emeğin örgüt için faydalı, çalışan için ise zararlı sonuçlar ortaya çıkarabileceği (Grandey, 2000), duygusal emeğin çalışan açısından stres (Pugliesi, 1999; Ashforth ve Humphrey, 1993), duygusal tükenme (Martinez-Inigo vd., 2007; Morris ve Feldman, 1996), tükenmişlik (Erickson ve Ritter, 2001) ve iş tatmininin azalması (Pugliesi, 1999; Bulan vd., 1997, Yang ve Chang, 2008) gibi olumsuz çıktılar meydana getirebileceği belirtilmektedir.

Duygusal emeğin olumsuz çıktıları biraz daha açmak gerekirse; çalışanların kendi duyguları ile karşısındakinin duygularını yönetmek için harcadıkları çabanın stresi artırdığı ve iş tatminin azalttığı (Pugliesi, 1999), öfkenin bastırılmasının ise tükenmişlik duygusunu artırdığı (Erickson ve Ritter, 2001) söylenebilir. Dolayısıyla örgüt ve müşteri için faydalı olan duygusal durumlar, çalışan için zararlı olabilmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011: 87).

Yüzeysel davranış tipinde bazı duyguların hissedilmediği halde hissediliyormuş gibi yansıtılması çalışanda duygusal bir çelişkiye neden olmakta ve bu duygusal uyumsuzluk hali çalışan tarafından ikiyüzlülük olarak algılanabilmektedir. Bunun sonucunda; çalışanın işten soğuması, kendine yabancılaşması ve bunların beraberinde gelen çeşitli ruhsal bozukluklar nedeniyle başta çalışan ve dolayısıyla örgütün kendisi zarar görebilmektedir.

Duygusal emek davranış tiplerinin çıktıları ele alınırken genellikle yüzeysel davranış tipinin olumsuz, derinlemesine davranış tipinin olumlu çıktılarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Şöyle ki; çalışanın yüzeysel davranışta tükenmişlik (Grandey, 2000; Brotheridge ve Grandey, 2002) ve duygusal tükenme (Chau vd., 2009; Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003) gibi olumsuz sonuçlarla, derinlemesine davranışta ise kişisel başarıma (Brotheridge ve Grandey, 2002), hizmet

performansının artması (Grandey, 2000), işten ayrılma niyetinin azalması (Chau vd., 2009) ve işe bağlılığın artması gibi olumlu sonuçlarla karşılaştığı görülmektedir.

Çeşitli araştırmalarda (Hennig-Thurau vd., 2006, Grandey vd., 2005) derinlemesine davranışın müşteriye yüzeysel davranış tipine göre daha olumlu etkilediği belirtilmekte, ayrıca çalışanlar tarafından yüzeysel davranış yoluyla sergilenen yapmacık duygulara kıyasla derinlemesine davranış yoluyla ortaya konan samimi duygu gösterimlerinin müşteriler üzerinde daha olumlu etki bıraktığı ifade edilmektedir.

Sonuç olarak; derinlemesine davranış tipinin müşteride yarattığı olumlu izlenim nedeniyle örgüt hedefleri açısından, çalışanı duygusal uyumsuzluklardan uzak tutması ve dolayısıyla çalışandaki ruhsal ve fiziksel bozuklukları önlemesi nedeniyle çalışanın ruhsal ve fiziksel sağlığı açısından olumlu çıktılarla değerlendirildiğini, yüzeysel davranış tipinin ise başta çalışanın tatminsizliği, tutarsızlığı gibi ruhsal sorunlarla ve müşteride tarafından algılanan yapmacıklık hissi nedeniyle olumsuz çıktılarla anıldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

2. BÖLÜM: MOTİVASYON

Bu bölümde; motivasyon kavramı ve tarihsel gelişimi, başlıca motivasyon teorileri ve motivasyon türleri ele alınmıştır.

2.1. Motivasyon Kavramı ve Motivasyonun İş Hayatındaki Yeri

Çalışanların performansını ve iş verimliliğini artırarak, harekete geçmelerini sağlayan ve çalışmalarını belli bir amaca doğrultusunda yönlendiren “motivasyon”, Türk Dil Kurumunun (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğünde (i) İsteklendirme ve (ii) Güdüleme olmak üzere iki anlamda ele alınmıştır. Bilim insanları, akademisyenler ve araştırmacılar günümüze kadar motivasyon ile ilgili kimi ortak noktaları kapsayan farklı tanımlar dile getirmişlerdir.

“Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır.” (Başaran, 1992: 316). Motivasyonun belli bir amaç doğrultusunda harekete geçirici bir güç olduğunu Argon ve Eren (2004: 115) de vurgulamaktadır. Motivasyon genel olarak “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” şeklinde de tanımlanabilir (Koçel, 2014, 730). Benzer şekilde Düren (2002: 104-105) motivasyonu, kişinin içindeki enerjinin ya da potansiyelin aktive edilmesi olarak ifade etmektedir.

Yönlendirici ve harekete geçirici bir güç olduğu görülen motivasyonda organizasyon açısından temel amaç, çalışanların belli hedefler doğrultusunda gayretli ve verimli çalışmasını sağlamaktır. Koçel (2014: 730) motivasyon ile çalışan arasındaki ilişkiyi dört unsurda ele almış ve “kişinin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendisine performansı hakkında bilgi verilmesi” ile ilgili olduğunu dile getirmiştir. Ayrıca, motivasyon bireyin harekete geçirilmesi ve isteklendirilmesine ilave olarak örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle de ilgilidir (Can vd., 2011).

Motivasyon, bireyin davranışlarında katalizör etkisi yaparak enerji ve yön veren; çeşitli güdülerle bireyi harekete geçiren ve bunlara süreklilik kazandırarak olumlu yöne sevk eden bir güçtür. Söz konusu yönlendirme kimi zaman davranışların örgütün ihtiyaçlarına göre değiştirilmesi anlamına da gelmektedir. Örgüt ile çalışanın motivasyonu ilişkisi açısından bakıldığında; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanın ihtiyaçlarını anlaması ve ona göre çalışanı motive etmesi gerekmektedir (Güney, 2001: 225- 226).

Motivasyon tanımlarındaki ortak ifadelere bakıldığında; motivasyonun temel unsurlarından ilkinin harekete geçirme, ikincisinin yönlendirme ve üçüncüsünün yönlendirilen isteğin sürdürülmesi olduğu görülmektedir. Kişinin çalışma ve başarıma isteğinin belli bir amaç doğrultusunda yönlendirilmesi, amacın gerçekleştirilmesi sayesinde hem kişinin tatminine hem de görülen işin verimli olmasına katkı sağlamaktadır. Motivasyondaki diğer bir önemli husus ise hedeflenen amaca yönlendirilen çalışma ve başarıma isteğinin kişinin kendi arzu ve istekleri ile başlaması ve çeşitli güdülerin teşvikiyle devam ettirilmesidir. Dolayısıyla, çalışana ve örgüte uygun olan ortak bir amaç ve bu amaca yöneltilen enerji ile çalışma isteği hem kişinin hem de örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratır.

Motivasyonun kişiye özel olması ve ancak davranışlarda gözlenebilmesi motivasyonun iki önemli özelliğidir (Koçel, 2014: 731). Aynı durum iki farklı bireyi aynı şekilde motive etmeyebileceği için motivasyon kişisel bir olgudur. Smithers ve Walker (2000: 833) ise motivasyon tanımında bireyin iş yapma isteğine dikkat çekmiştir.

Motivasyon, bireylerin örgüt içindeki davranışlarının nasıl olduğu ve performansla yakından ilgilidir (Karakaya ve Ay, 2007: 56). Motivasyonun performansla ilişkisine Ertürk (2001: 147) de dikkat çekmiş ve motivasyonu yüksek olmayan çalışanın performansının da yüksek olamayacağını belirtmiştir. Yalnızca davranışsal değil, aynı zamanda bilişsel boyutta da etkileri olan motivasyonun öğrenme ve gelişme ile de ilişkisi vardır ve öğrenmeyi sağlayan itici bir güçtür.

Motivasyon yalnızca bireyin yetkinliğini artırmaya değil, aynı zamanda bu yetkinliklerin nasıl kullanılacağı ile de ilgilidir (Locke vd., 2004: 388).

Koçel (2014: 729) motivasyon ile performansın yakından ilişkili olduğunu, motive olmayan çalışanın performansının düşük olacağını ve motive olmanın şartının seveerek ve isteyerek çalışmak olduğunu belirtmektedir. Benzer olarak Garip (2000: 10) de çalışanın veriminin ancak onu motive etmekle mümkün olacağını belirtmektedir. Dolayısıyla, çalışanın iş hayatında başarılı olmasını destekleyen ve performansına etki eden faktörlerden biri motivasyondur (Özdemir ve Muradova, 2008: 147).

2.2. Motivasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi

Bilimsel yönetim yaklaşımını geliştiren Frederik W. Taylor, 20. yüzyılın başlarından itibaren etkileri oldukça yoğun olarak görülen sanayi devrimi neticesinde artan üretime rağmen bilimsel üretim tekniklerinin kullanılmadığı teziyle araştırmalar yapmış ve elde ettiklerini ise 1911 yılında Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı eserinde sunmuştur. Taylor'ın ortaya koyduğu yönetim ilkeleri Taylorizm olarak adlandırılmakta ve Klasik Yönetim Yaklaşımları altında ele alınmaktadır.

Taylor'a göre çalışanlar, sadece ekonomik ihtiyaçlar nedeniyle çalışırlar. Bu nedenle Taylor, parça başı ücret sistemini uygulayarak çalışanları motive etmek istemiştir. Böylece daha çok kazanmak isteyen çalışan daha çok ve daha verimli çalışmak durumundadır. Taylor çalışanları motive eden yegâne faktörün ücret olduğunu öne sürmüştür. Taylor çalışanların sosyal ve psikolojik yönlerini göz ardı ederek, motivasyonel açıdan çalışanı ekonomik bir unsura indirgemıştır.

2.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyonun, çalışan performansı ve dolayısıyla örgüt verimliliği üzerinde önemli etkileri olması nedeniyle, özellikle psikologlar tarafından günümüze kadar motivasyonu farklı açılardan ele alan birçok motivasyon teorisi ortaya konmuştur.

Hemen hepsi çalışan etkinliğini ve performansını, örgüt hedeflerine uygun olarak artırmak maksadında olan bu motivasyon teorilerinden bazıları çalışanların ihtiyaçlarına, bazıları ise çalışanın içinde bulunduğu çevresel etkenlere öncelik vermiştir (Çiçek, 2005: 12).

Motivasyonla ilgili birçok teori öne çıkmakla birlikte, bu teoriler genel olarak içsel faktörlere dayanan Kapsam Teorileri ile dışsal faktörlere dayanan Süreç Teorileri olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2014: 733). Kapsam Teorileri davranışların öncesindeki durumla ilgilenerek, Süreç Teorileri ise davranış sonrasındaki durumla ilgilenerek motivasyonun nasıl sağlanacağı sorusuna yanıt aramaktadır.

2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri; bireyi hangi içsel etmenlerin motive ettiği, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının, dürtülerinin ve güdülerinin neler olduğuyla ve bunların kendi içindeki önem sıraları ile ilgilenmektedir. Bu teorilerde daha çok kişinin içinde bulunduğu ve onu belirli yönde davranışa sürükleyen içsel faktörler üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2014: 733)

Kapsam Teorileri adı altında gruplanan en bilindik ve yaygın olarak kabul gören teoriler; Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi), David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG Teorisi'dir.

2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow tarafından 1943 yılında ortaya koyulan ve 1950'li yılların sonlarına kadar geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine göre; insanların davranışlarına temel oluşturan başlıca etken Şekil 2'de gösterilen insanın ihtiyaçlarıdır ve süreklilik arz eden ihtiyaçlar hiçbir zaman tamamen karşılanamamaktadır. Zaten tatmin edici seviyede karşılanan bir ihtiyacın davranışları yönlendirici, diğer bir deyişle kişiyi motive edici gücü ortadan

kalkmaktadır. Bu ihtiyaçlar birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılmamış, aksine iç içe geçmiş ve birbirleriyle bağımlı haldedir (Maslow, 1943).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde iki temel görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki, her davranışın belirli bir ihtiyacı karşılamaya yönelik olduğu, ikincisi ise bu ihtiyaçların belirli bir hiyerarşisi olduğu ve alt kademedeki ihtiyaçların karşılanmadan üst kademedeki ihtiyaçların insanı harekete geçirmedir. Ayrıca, insanların sahip oldukları ile değil sahip olmak istedikleri ile motive olduklarını ileri sürmektedir (Koçel, 2014: 734, 736).



Şekil 2 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943; Koçel, 2014: 735)

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinin kişinin bilinçli bir seçimi olmadığını, aksine bilinç dışı bir davranışın ürünü olduğunu fizyolojik ve biyolojik bir temele dayandığını belirtmektedir. Maslow, insanların ihtiyaçlarını hiyerarşik bir yapı içinde beş temel gruba ayırmaktadır. Ancak, gruplara ayrılarak sınıflandırılan bu

ihtiyaçlardan her birey aynı biçimde ve ölçüde etkilenmemektedir, bu yüzden ihtiyaçların her bireydeki motivasyona olan etkisi farklılaşmaktadır.

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, öncelikle en güçlü olan ihtiyaçlar insanın davranışlarını kontrol altına alır veya yönlendirir, daha az güçlü olan ihtiyaçlar ise ikinci planda kalarak önemsenmez ve belki de ihmal edilir. Öte yandan, bir ihtiyacın karşılanması ile birlikte bu ihtiyaç insan davranışlarının yönlendirilmesindeki gücünü kaybeder ve bir sonraki önemli ihtiyaç hareketleri kontrol ederek bireyi güdülemeye başlar. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre hiyerarşik bir yapı içerisinde düzenlenmiş olup, en kuvvetli ihtiyaçlar karşılanmadan daha az kuvvetli ihtiyaçların davranışları motive etmesi söz konusu olmaz. Öte yandan, insan davranışları yalnızca bir ihtiyacın güdülemesi ile değil birden çok ihtiyacın aynı anda güdülemesi ile gerçekleşir veya birden çok ihtiyaç birden çok motivasyona temel oluşturarak insanın davranışlarını şekillendirir (Maslow, 1943: 390)

Maslow’a göre yetersizlik güdüsü ve gelişme güdüsü olmak üzere iki tip güdü vardır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ilk dört kademedeki ihtiyaçlar yetersizlik güdüsüyle ilişkiliyken, kendini gerçekleştirme gelişme güdüsü ile bağlantılıdır (Goble, 2004).

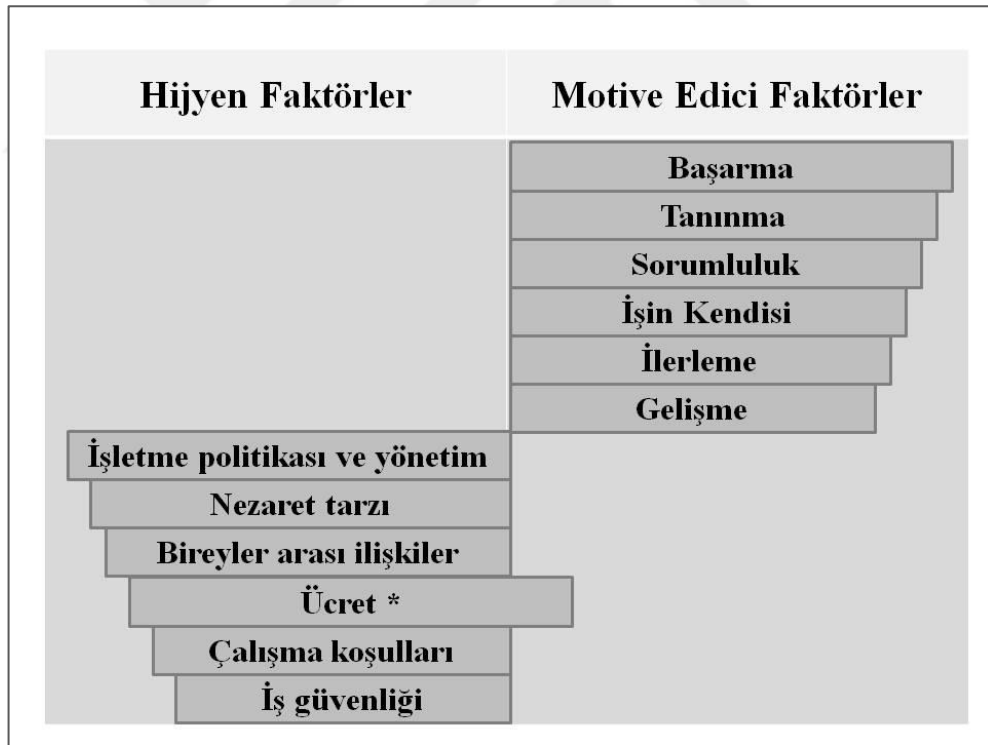
Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bunların neticesinde bazı araştırmacılar tarafından teorinin ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığı yönünde eleştiriler getirilmesine rağmen, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi basit, anlaşılır ve mantıklı olması nedeniyle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2014: 737).

2.3.1.2. Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, aynı zamanda Hijyen-Motivasyon Teorisi olarak da bilinmektedir. Herzberg, çalışanların işlerinden ne istedikleri sorusunun yanıtını araştırmıştır. Bu kapsamda; çalışanlara işleri ile ilgili “olağanüstü iyi” ve “olağanüstü kötü” hissetmelerine yol açan durumları ayrıntılı

olarak anlatmalarını istemiş ve aldığı yanıtları sınıflandırmıştır. Bu çalışmadan elde ettiği veri ve bulgulara dayanarak motivasyon ile ilgili faktörleri iki grupta tanımlamış, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri “Motive Edici Faktörler” ve işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de “Hijyen Faktörler” olarak adlandırmıştır.

Çift Faktör Teorisine göre; Hijyen Faktörler çalışanı doğrudan motive etmeyen ancak onların motive olması için gerekli olan asgari şartları sağlayan, diğer bir deyişle motivasyon için zemin hazırlayan faktörler, Motive Edici Faktörler ise çalışanı doğrudan motive eden faktörlerdir. Hijyen Faktörler maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi daha çok dışsal faktörlerden oluşurken, Motive Edici Faktörler ise başarıma, tanınma gibi içsel faktörlerden oluşmaktadır (Şekil 3). Herzberg’e göre hijyen faktörler yeterli seviyede değil ise çalışanı motive etmek mümkün değildir.



* Ücretin hijyen faktör olması yanında motive edici özelliği de bulunmaktadır.

Şekil 3: Çift Faktör Teorisinde Hijyen ve Motive Edici Faktörler

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Herzberg'in Çift Faktör Teorisi kıyaslandığında; Herzberg tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ilk üç basamakta yer alan ihtiyaçların hijyen faktörler, diğerlerinin ise motive edici faktörler olarak gruplandırıldığı görülmektedir.

Çift Faktör Teorisinde, motivasyondan çok iş tatmini üzerinde durulması bu teorinin başlıca eleştirilen yönlendiren birisidir. Ayrıca İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde olduğu gibi motivasyonla ilgili teoriler çalışanın içinde bulunduğu ülke, bölge ve toplum ile kültürden oldukça fazla etkilenmekte ve değişkenlik göstermektedir. Öte yandan, teoride işe yönelik terimler kullanılması ise teorinin yaygın olmasının başlıca sebebidir (Aktaran: Koçel, 2014: 738)

2.3.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre insanlar başarı, güç ve üyeliğe kabul edilme (ilişki kurma) ihtiyaçları etkisi altında hareket ederler. Başarı ihtiyacı; ulaşılması gereken hedefler belirleyip bunları başarabilmek için çalışmayı, güç ihtiyacı; kişinin üyesi olduğu organizasyon içinde güç kaynaklarını ve etki alanını genişletmeyi, üyeliğe kabul edilme ihtiyacı ise; bir gruba ait olmayı ve diğer kişilerle ilişki kurmayı ifade etmektedir (Aktaran: Koçel, 2014, 739).

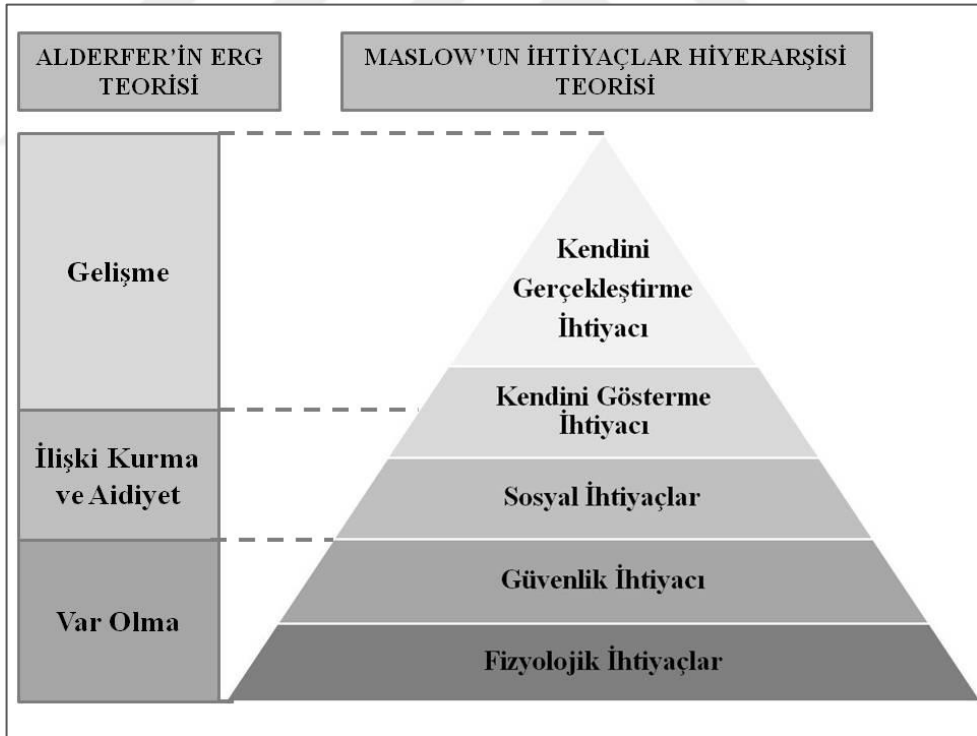
McClelland, başarı duygusunun en önemli motive edici faktör olduğunu ve bu faktörün tüm kültürlerde etkili olduğunu, örneğin iş adamlarının karlılık ile verimlilikten ziyade aslında başarıma isteği ile hareket ettiklerini belirtmektedir.

2.3.1.4. ERG Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını sadeleştirerek daha basit hale getirmiş ve özellikle örgütsel ortamdaki insan ihtiyaçlarına yönelik kavramsal bir çerçeveye sahip ERG adı ile anılan teorisini ortaya koymuştur. Ancak aynı Maslow gibi ihtiyaçları hiyerarşik bir yapı içinde ele alarak bunların tatmin edilmesinin bir sıra dâhilinde olması gerektiğini belirtmiştir (Koçel, 2014: 739).

Alderfer'e göre üç temel ihtiyaç grubu vardır. Bunlar; “Var olma, İlişki Kurma ve Aidiyet ile Gelişme”dir. ERG Teorisi ismi bu ihtiyaç gruplarının İngilizce isimlerinin baş harflerinden meydana gelmektedir. ERG Teorisi, Türkçe’de ihtiyaç gruplarının Türkçe isimlerinin baş harflerinden oluşan VİG Teorisi ismiyle de anılabilmektedir.

Birinci kademede, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ihtiyaçlar ve varlığını sürdürme ihtiyacı ile Alderfer’in var olma ihtiyaçları örtüşmektedir. İkinci kademede, Alderfer’in ilişki kurma ve aidiyet ihtiyacı ile Maslow’un güvenlik ve sosyal ihtiyaçları birbirine denk gelmektedir. Üçüncü kademede ise; ERG Teorisinin gelişme ihtiyacı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı aynı seviyede yer almaktadır. (Şekil 4)



Şekil 4: ERG Teorisi ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin Kıyaslaması

ERG Teorisine göre; aynı İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde olduğu gibi bireyler en alt kademedeki ihtiyaçların karşılamak maksadıyla hareket eder ve bunlara yönelik dürtüler ile motive olurlar. En alt kademedeki ihtiyaçlar karşılandıkça motive edici özelliklerini kaybederler ve artık bir üst kademedeki ihtiyaçlar karşılanmak istenir.

2.3.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorileri, bireylerin davranışlarının nelerden etkilendiği ile ilgilenirken, süreç teorileri daha çok davranışların nasıl yönlendirilebileceği ve değiştirilebileceği üzerinde durmaktadır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir (Aktaran: Koçel, 2014: 740). Oysa içsel faktörlere ilave olarak pek çok dışsal faktör de kişilerin davranışları ve motivasyon üzerinde etkilidir.

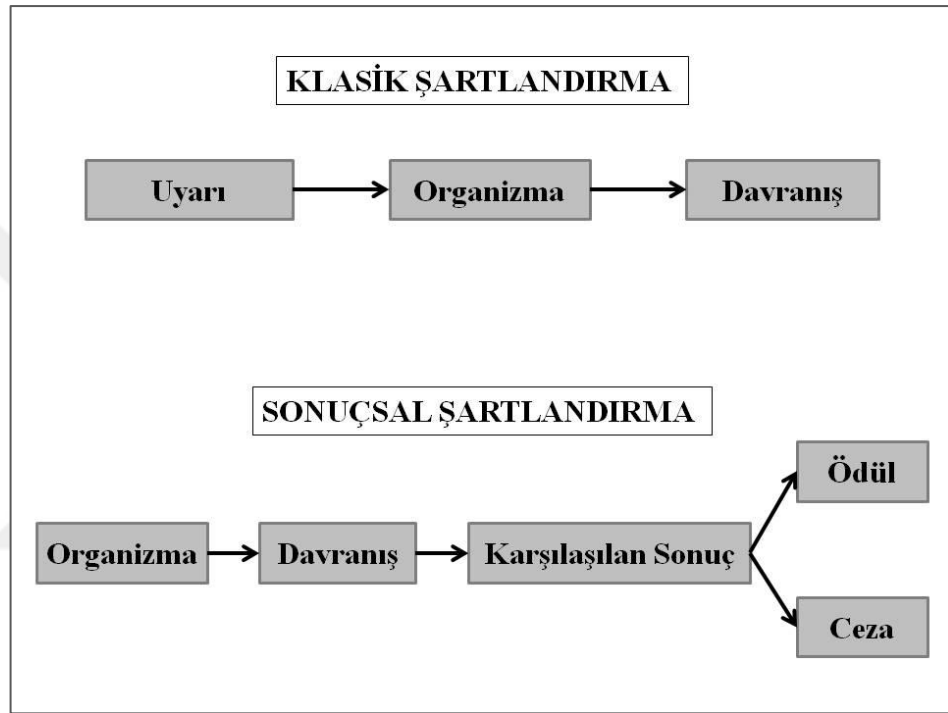
Süreç Teorileri kapsamında en bilindik ve yaygın olarak kabul gören Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Teorisi, Bekleyiş Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi ele alınacaktır.

2.3.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Teorisi

Davranış şartlandırması teorisinde, motivasyon ile öğrenme birlikte ele alınmış ve bazı davranışların öğrenme yoluyla değiştirilebileceği ileri sürülmüştür. Davranış şartlandırmasında ana fikir davranışın karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırılması şeklindedir, öğrenmeye yönelik olarak da ceza ve ödül yöntemleri öngörülmüştür. Örgüt tarafından benimsenen veya yöneticiler tarafından ödüllendirilen davranışlar öğrenilerek yinelenmekte, benimsenmeyen veya cezalandırılan davranışlar ise tekrar edilmemektedir (Eren, 2004, 547).

Davranış şartlandırması, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı çalışmalarla geliştirdiği klasik şartlandırmadan farklıdır. Klasik şartlandırma, çeşitli uyarıcılarla belirli bir davranışın sergilenmesini sağlamakla ilgiliyken, davranış şartlandırması (sonuçsal şartlandırma) ise zaten sergilenen bir davranışın ödüllendirilerek

pekiştirilmesi veya cezalandırılarak değiştirilmesi veya ortadan kaldırılması ile ilgilidir. Örneğin; davranış şartlandırması olarak küçük bir çocuğun sıcak bir sobaya dokunmamayı öğrenmesi bu davranışı bir kez sergiledikten sonra karşılaştığı acı verici sonuçla ilgiliyken, klasik şartlandırma olarak hediye paketini gören küçük bir çocuğun heyecanlanması, sevinmesi ve mutlu olması ise bu davranışı başlatan bir etki (hediye paketi) ile ilgilidir.



Şekil 5: Klasik Şartlandırma ile Davranış Şartlandırması (Koçel, 2014: 740-741)

Bireyler, içsel faktörler, ihtiyaçlar, kişisel veya örgütsel hedefler, daha önce edindiği tecrübeler gibi çeşitli nedenlerle davranışlar sergilerler. Sergiledikleri davranışlar neticesinde karşılaştıkları tepkilerin çeşidine göre davranışlarını tekrarlarlar veya değiştirirler.

Aslında sergilenen davranışlar sonucunda karşılaşılan memnuniyet veya üzüntü verici tepkiler Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. “Etki kanununa göre, kişi kendisine haz ve mutluluk verecek davranışları tekrarlar

fakat acı verecek, üzecek davranışları tekrarlamaktan kaçınır.” (Aktaran: Koçel, 2014: 742)

Sonuç olarak, özellikle hayvanların eğitiminde kullanılan, teorinin geliştirilmesi safhasında daha çok hayvanlar üzerinde yapılan deneylerle temelleri ortaya koyulan ve ödüllendirme ile cezalandırmanın iki önemli unsur olduğu davranış şartlandırması, insan davranışlarının da yönlendirilmesi ve değiştirilmesi için kullanılmakta, organizasyonlarda motivasyon, performans ve verimlilik artışı amacıyla bu teoriye dayanan çeşitli uygulamalar gündelik iş hayatında halen uygulanmaktadır.

2.3.2.2. Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş Teorileri; Victor Vroom’un ve Edward Lawler ile Lyman Porter’in geliştirdiği olmak üzere iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bu iki teori, Vroom’un Bekleyiş Teorisi ve Lawler-Porter Modeli olarak adlandırılmaktadır. Birkaç noktada farklılaşmakla beraber temel olarak ikisi de motivasyonu aynı prensiplerle açıklamaktadır.

Victor Vroom’un bekleyiş teorisinde valens (valence), bekleyiş ve araçsallık olmak üzere üç temel kavram mevcuttur (Koçel, 2014: 744-745). Motivasyon bu üç değişkene bağlı olup, ayrıca valens ve bekleyiş ile motivasyon arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

Valens, çalışanın göstereceği gayret karşılığında elde edeceği ödülü arzulama derecesi anlamına gelmektedir. Ancak, bireyler farklı ödülleri farklı seviyelerde arzulayabilirler (Koçel, 2014: 744). Bir kişi için önemli olan bir ödül, bir başkası için o kadar önemli olmayabilir. Dolayısıyla Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisindeki davranışların kişisel olması ve her bireyde farklı şekilde gözlenmesi ilkesine benzer olarak, Vroom’un Bekleyiş Teorisi’nde de valens kişisel bir olgudur ve kişiden kişiye değişir.

Bekleyiş, ödüllendirme olasılığı anlamına gelmektedir. Şöyle ki; kişi çalışırken göstereceği gayretin neticesinde ödüllendirileceğini bilirse daha çok gayret edecektir. Dolayısıyla yukarıda da belirtildiği üzere valensi ve bekleyişi yüksek bir kişinin motivasyonu da yüksek olacaktır.

Vroom'un Bekleyiş Teorisinin üçüncü temel kavramı olan araçsallık, “birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir.” (Aktaran: Koçel, 2014, 745). Daha açık bir ifadeyle araçsallık, kişinin gösterdiği gayret neticesinde elde ettiği ufak ödüllerin daha üst seviyedeki başka büyük ödüllerin habercisi olması anlamına gelmektedir.

Lawler-Porter Modeli, Vroom'un bekleyiş modelini esas almakla birlikte bazı ilaveler yapmaktadır. Bu modelde de valens ve bekleyiş motivasyonu belirlemektedir. Ancak, Lawler-Porter'a göre yalnızca valens ve bekleyiş çalışanın yüksek performans göstermesini sağlamaya yetmez, bunlara ilave olarak çalışanın bilgi ve yeteneği ile algıladığı rol de motivasyonu etkileyen faktörlerdir. Çalışanın bilgi ve yeteneği yeterli değilse gayretli çalışsa dahi başarılı olamayacaktır. Ayrıca çalışanın algıladığı rol, organizasyon içindeki rol çatışmalarını önleyecek ve kişinin performansını yükseltecektir. Vroom'un Bekleyiş Teorisinden farklı olan bir başka husus ise, eşit ödül kavramıdır. Çalışanlar kendi performansları ile diğer çalışanların performanslarını kıyaslar ve bekleyişinin sonunda nasıl bir ödül elde edeceği ile ilgili kaniya ulaşır.

Sonuç olarak; kişinin motivasyonunu davranış şartlandırması gibi yalnızca ödül ve ceza benzeri dışsal etkenlere dayandırmayarak bireyin başarıma ve ödül isteği ile eşitlik algısı gibi içsel etkenlerle de ilişkilendiren Bekleyiş Teorilerinin çok karmaşık olması nedeniyle uygulamalarının güç olduğu ve çalışan davranışlarının gerçekte bu teoride ele alındığı gibi matematiksel hesaplara dayanmadığı, doğallıkla geliştiği yönünde eleştiriler bulunmaktadır.

2.3.2.3. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisine göre yöneticiler tarafından çalışanlara eşit muamele edilmesi motivasyon etkileyen başlıca faktördür. Çalışanlar, aynı örgüt içindeki denk çalışanların çabaları ile elde ettiklerini kendi elde ettikleriyle kıyaslarlar. Bunun sonucunda algıladığı eşitlik veya eşitsizlik duygusu çalışanın motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkiler.

Eşitlik ve eşitsizlik hisleri farklı kültürlerde farklı biçimlerde algılanabilir. Bu algılamalarda toplumun kültürü, gelenekleri, cinsiyet, eğitim seviyesi gibi faktörler etken olabilir. Çalışan, diğer çalışanlara kıyasla eşit muamele görmediğini değerlendirdiğinde çalışmalarını azaltabilir, ödüllendirme talep edebilir, işten ayrılabilir, diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyerek performanslarını düşürebilir.

Eşitlik Teorisinin dayandığı eşitlik ilkesi aslında Lawler-Porter'ın Bekleyiş Teorisindeki eşitlik ilkesi ile hemen hemen aynı temellere dayanmaktadır. Bekleyiş Teorisinden farklı olarak Adams, teorisini valens ve bekleyişten ziyade tamamen eşitlik ilkesi üzerine kurmuştur.

2.3.2.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre çalışanların belirlediği amaçlar onların motivasyon seviyelerini de etkiler. Şöyle ki; başarılması zor amaçlar belirleyen çalışanlar daha kolay gerçekleştirilebilecek amaçları olan çalışanlara göre daha yüksek motivasyon seviyesine sahip olacak ve performansları da daha yüksek olacaktır (Aktaran: Koçel, 2014: 750).

2.4. Motivasyon Türleri

Motivasyon kavramı literatürde içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak iki şekilde ele alınmaktadır.

2.4.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyonda çalışanlar, dışsal faktörlerden ziyade işin kendisi ile ilgili faktörlerden motive olurlar. Bu durumda kişinin kendi istekleri ve yetkinlikleri söz konusudur. İçsel motivasyon; işinin bu yetkinlikleri ve yaratıcılığı kullanabilmesi, işte bağımsız olabilmesi, yapılan işin kişi için önemi gibi faktörlerle ilgilidir.

Özdemir ve Muradova (2008: 148) davranışların içsel motivasyon ile ilgili olduğunu ve motivasyonun her zaman bilinçli ve gözlenebilir ihtiyaçlara dayanmayacağını ileri sürmekte, Ercan (2003: 108) bireyin kişisel tatmine ulaşmak için başarmaya çalışmasını içsel motivasyon olarak tanımlamakta ve bunların dışında içsel motivasyon için bireyin kendi isteği ile harekete geçmesi vurgulanmaktadır (Akbaba ve Aktaş, 2005: 23).

Öncü (2004: 175) içsel motivasyonun kaynağını gelişme ve merak duygusu olarak ele almakta, ödül ve ceza gibi dışsal güdüleme araçlarına ihtiyaç duyulmadığını, yapılan faaliyetin kendisinin zaten bir ödüllendirme olduğunu ve bireyin kendi ihtiyaçları ile güdülenerek içsel motivasyonun sağlandığını belirtmektedir.

İçsel motivasyon, bireyin iç dünyası ile ilgili olan zevkleri, ihtiyaçları, inançları, beklentileri ve hedefleri ile ilgilidir. İçsel motivasyonun en belirgin özelliği, bireyin dışsal bir faktörden etkilenmeden kendisini içsel dinamikleriyle harekete geçirebilmesidir. İçsel motivasyon ile yapılan işin sonunda elde edilecek haz ve hazzın seviyesi birey tarafından belirlenir ve tamamen içseldir (Argon ve Eren, 2004: 118).

2.4.2. Dışsal Motivasyon

Bir diğer motivasyon türü dışsal motivasyondur. Dışsal motivasyon, bireyin içsel dünyasından kaynaklanan etkenlerden ziyade bireyin dışında var olan etkenlerden kaynaklanır. Ödüllendirme ve cezalandırma, çalışma koşullarının durumu, örgüt

politikası gibi etkenler dışsal motivasyon unsurlarından bazılarıdır. Bu durumda, çalışanın motivasyonu bu tip araçlarla düzenlenir. Ancak dışsal motivasyonun etkisi geçici, yapılan davranışın kalıcılığı ve yoğunluğu ise düşüktür.

Dışsal motivasyon unsurlarından olumlu ve olumsuz dışsal motivasyon faktörleri olarak söz etmek mümkündür. Ödül, mükafat, prim, övme gibi faktörler olumlu dışsal motivasyon faktörlerine örnek olarak verilirken, kınama, cezalandırma, alay, maaş veya prim kesintisi gibi faktörler ise olumsuz dışsal motivasyona faktörlerine örnektir.



3. BÖLÜM: MOTİVASYON DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ

Motivasyon ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair literatürde araştırmaya dayalı çok az bulgu mevcuttur (Sisley ve Smollan, 2012; Bolton, 2005). Duygusal emek üzerine yapılan çalışmaların daha çok müşteri memnuniyeti, duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri (tükenmişlik, stres, kendine ve işe yabancılaşma vb.) ve örgütsel verimlilik ile ilgili olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle çalışmalar duygusal emeğin çıktıları üzerine yoğunlaşmakta ve bunların etkilerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Halbuki duygusal emek seviyesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen başta motivasyon olmak üzere kimi faktörlerin de incelemeye değer olduğu aşikardır.

Duygusal emeği akademik olarak ilk ele alan Hochschild (1983), konuyla ilgili çalışmalarında belli bir ücret ödendiği için duygusal emeğin dışsal motivasyonla güdülenebileceğini ifade etmiştir. Hochschild'in bu varsayımına göre iş gücü piyasasında diğer emek türleri gibi alınıp satılabilen bir emek türü olarak duygusal emek, diğer emek türlerine benzer şekilde başta ücret olmak üzere dışsal motivasyon araçlarıyla güdülenebilmektedir. Ancak Hochschild bu konudaki teorik çalışmalarını araştırmaya dayalı bulgularla desteklememiş ve dışsal motivasyonun hangi duygusal emek stratejilerinde ne yönde bir ilişkisi olduğunu ortaya koymamıştır.

Çalışanların kendi kişisel tatminlerini gerçekleştirmek için başkalarını memnun etmek arzusuyla güler yüzlü hizmet etmesi içsel motivasyonla ilişkilendirilebilmektedir (Truta, 2014: 792). Çalışanlar başarıma, iyi ilişkiler kurma, sevme ve sevilme gibi içsel dünyası ile ilgili hisler ve ya kültürü, inancı gibi dışsal motivasyonla ilişkisi olmayan yönleri nedeniyle yapmış olduğu işin gerektirdiği duygusal gösterimleri özellikle derinlemesine davranış sergileyerek yerine getirebilir. Öyle ki; böyle bir çalışan için güler yüzüne karşılık olarak müşteri ile kurduğu iyi ilişki ve devamında elde ettiği işindeki başarı onu manevi olarak tatmin edebilir.

Tezin ikinci bölümünde de ele alındığı üzere derinlemesine davranış olumlu algılanan duygusal gösterimle (Diefendorff vd., 2005), çalışma süresi (Grandey,

2000) ve çalışan ile müşteri arasındaki etkileşim süresi (Brotheridge ve Lee, 2003) ile ilişkilendirilmektedir. Yüzeysel davranış ise genellikle olumsuz algılanan duygusal gösterim (Diefendorff vd., 2005) ve olumsuz çıktılar (Brotheridge ve Grandey, 2002) ile anılmaktadır. Yüzeysel davranışın çalışan ve organizasyon üzerindeki olumsuz yan etkileri, derinlemesine davranışın ise çalışanı iş ile uyumlu hale getirerek müşteri ile olan iletişimde sorun yaşamadan içsel bir tatmine ulaştırması açısından bakıldığında derinlemesine davranışın yüzeysel davranışa kıyasla motivasyondan olumlu yönde daha fazla etkilenebileceği, yüzeysel davranışın yaratabildiği tükenmişlik, kendine yabancılaşma, işe yabancılaşma gibi çalışanın manevi dünyası ile ilgili sorunların çoğunlukla klasik motivasyon araçlarıyla güdülenemeyeceği değerlendirilmektedir.

Çalışanlar duygusal gösterimlerini daha çok örgütün taleplerine göre düzenlediğinden, içsel motivasyonun duygusal emek üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu (Cossette, 2009) belirtilmektedir. Öte yandan, duygusal emek kapsamında değerlendirilen çalışan davranışlarına yönelik gösterim kurallarının ve biçimlerinin yöneticiler tarafından çalışanlara aktarılması, bu konuda çalışanların yönlendirilmesi ve dahası motive edilmesi gerekmektedir (Aktaran: Grandey, 2003: 87). Bu nedenle, çalışanlardan beklenen performansın elde edilebilmesi ve artırılmasında oldukça önemli bir yer tutan motivasyonun, benzer şekilde duygusal emek gösterimleri üzerinde de etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Grandey (2003: 87), çalışanların kendilerinden beklenen davranış kurallarını ve duygu kalıplarını bilmelerinin yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olumlu etkilediğini öne sürmektedir. Dolayısıyla motivasyon konusunun ele alındığı ikinci bölümdeki süreç teorilerinde de belirtildiği üzere kendisinden beklenen rolün farkında olan çalışanın duygusal gösterimlerde daha başarılı olması öngörülmektedir.

Truta (2014) tarafından 118 Romen öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmada içsel ve dışsal motivasyon ile duygusal emek arasındaki ilişki incelenmiştir. Çoğunluğunu kadınlardan oluşturduğu araştırmaya katılan öğretmenlere uygulanan anketlerden elde edilen sonuçların dikkate değer bazı bulguları ortaya koyduğu

görülmektedir. Truta'nın çalışmasının sonuçlarına göre içsel motivasyon yalnızca derinlemesine davranış ile ilişkilirken, yüzeysel davranış herhangi bir motivasyon türü ile ilişkili değildir.

Sonuç olarak; motivasyon türlerinin organizasyonlardaki duygusal emek stratejileri üzerindeki etkilerine ve bu iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik kavramsal alt yapıyı oluşturacak kadar yeterince araştırmaya dayalı çalışmanın mevcut olmadığı görülmektedir. Ancak, elde edilen kısıtlı kavramsal bilgiyi ve tekil olarak her iki kavram tek tek ele aldığımızda, kişisel ve örgütsel verimlilik ile yakından ilişkili olan motivasyonun, müşteri memnuniyeti açısından örgütsel performans ile ilgili olan duygusal emek üzerinde de etkilerini beklemek yersiz olmaz.

Konu ile ilgili kavramsal alt yapının yeterli olmaması nedeniyle araştırma konusu olarak tercih edilen motivasyonun duygusal emek üzerindeki etkileri hakkında bir kamu kurumunda yapılan araştırmadan elde edilen bulgular bir sonraki bölümde ilgili literatürdeki kısıtlı bilgiyle kıyaslama yapılarak tartışılacaktır.

4. BÖLÜM: MOTİVASYON İLE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde içsel ve dışsal motivasyonun duygusal emek stratejilerinden yüzeysel ve derinlemesine davranış üzerindeki etkilerini ve bunlar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın amacına, önemine, kapsamına, kısıtlarına, yöntemine ve araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; bir kamu kuruluşunda çalışan personel için motivasyon ile duygusal emek arasında bir ilişkinin olup olmadığını, ayrıca içsel motivasyon ile dışsal motivasyonun yüzeysel ve derinlemesine davranış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olup olmadığını incelemektir.

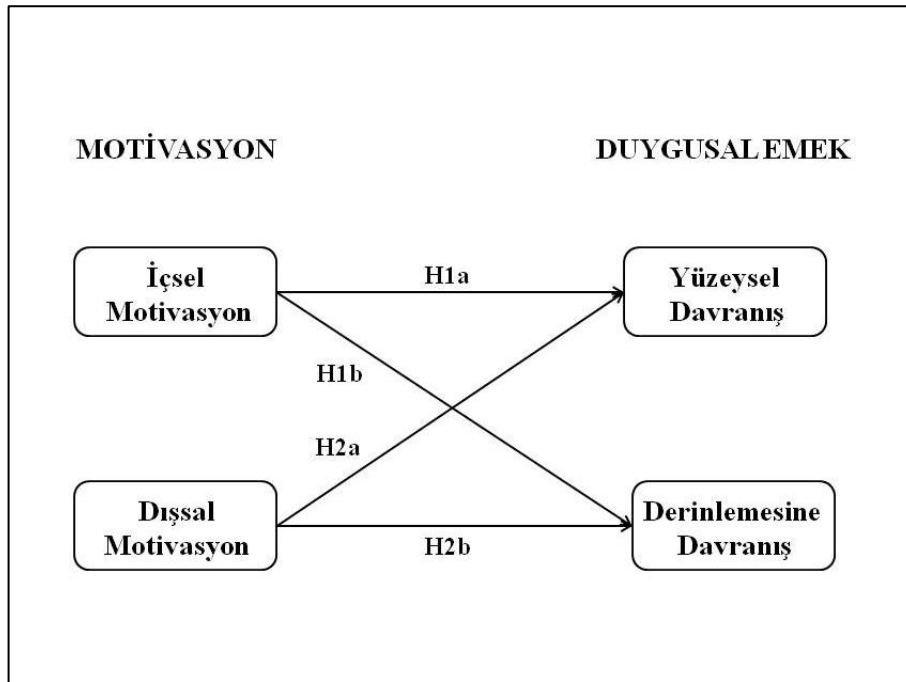
Araştırmanın yürütüldüğü kamu kurumunu; disiplinin ön planda tutulduğu, standart uygulamaların ve davranış kalıplarının çokça mevcut olduğu, yetkinliğe dayalı bir terfi ve kariyer sisteminden ziyade terfilerin meslekte çalışma süresine göre düzenlendiği, çalışanların kurumun hedef ve değerleriyle uyumlu düşünce ve hislere sahip olduğu ve kuvvetli geleneklere sahip olan bir kurum olarak tanımlamak mümkündür. Ayrıca, kurumdaki davranış kurallarından iş yapış yöntemlerine, iş yerlerindeki iletişimden, ölçme ve değerlendirme yöntemlerine kadar birçok yönetim aracına yönelik belli standart uygulamaların mevcut olduğu ve çalışanlardan bu standartlara yüksek seviyede uymalarının beklendiği söylenebilir.

Genel hatlarıyla özellikleri yukarıda özetlenen araştırmaya konu kamu kurumunun, misyon ve hedefleri ile köklü bir kurumsal eğitim sistemine sahip olması ve çalışanların davranış kalıplarına yüksek seviyede uyum sağlamasına yönelik standartların mevcut olması nedeniyle kurumda yüzeysel davranıştan çok derinlemesine davranış gösterimlerinin ön planda olduğu öngörülmektedir.

Tezin üçüncü bölümünde de ele alındığı üzere, gerek çalışanların içsel motivasyon seviyesi ile gerek çeşitli motivasyon araçları ile desteklenen dışsal motivasyon seviyesinin hem yüzeysel hem de derinlemesine olmak üzere duygusal emek davranışlarını pozitif yönde etkilediği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda; bahse konu kamu kurumunda yapılan araştırmanın hipotezleri, içsel ve dışsal motivasyonun duygusal emek stratejilerinden yüzeysel ve derinlemesine davranış üzerindeki etkilerinin ve bu faktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak aşağı olduğu gibi belirlenmiş ve hipotezlerdeki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişkisi Şekil 6'daki araştırma modelinde gösterilmiştir:

- H1 :** İçsel motivasyon, duygusal emek davranışı **a)** yüzeysel davranış, **b)** derinlemesine davranış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H2 :** Dışsal motivasyon, duygusal emek davranışı **a)** yüzeysel davranış, **b)** derinlemesine davranış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.



Şekil 6 : Araştırmanın Modeli.

Bu araştırma, kamuda çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları ile duygusal emek alt boyutları olan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaya çalışması açısından önemlidir. Özel sektörde (özellikle hizmet sektöründe) çalışanların sıklıkla karşı karşıya kaldığı duygusal emek kavramı kamuda çalışan doktor, hemşire, hakim gibi personel dışındaki diğer kamu çalışanları açısından günümüze kadar yeterince incelenmemiş olup, ayrıca motivasyonun duygusal emek üzerindeki etkilerinin de kapsamlı olarak ele alınmadığı görülmektedir.

Kurumların hedeflerine ulaşmasında motivasyonun çalışan performansını doğrudan etkilediği ve organizasyonların en önemli kaynağının insan olduğu, kamuda yürütülen faaliyetlerde çalışanlar arası ilişkilerin hayli yüksek olduğu ve bu ilişkilerin özellikle astlık ve üstlük hukuku gibi köklü, kurumsallaşmış ve değiştirilemez kurallarla düzenlendiği dikkate alındığında duygusal emek en az özel sektörde olduğu kadar kamu kurumlarında da kurumun performansını doğrudan etkileyen bir faktör olarak önümüze çıkmaktadır. Kamu kurumlarındaki içsel ve dışsal motivasyon araçlarının özel sektöre kıyasla daha kısıtlı olması, motivasyonunun kamu kurumlarında duygusal emeğe pozitif etki edip etmediğini bir soru olarak akıllara getirmektedir. İşte kamu kurumlarının bu özel koşulları nedeniyle bir kamu kurumunda motivasyon ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı 2016 yılında Kocaeli ilinde yer alan bir kamu kurumunun on iki farklı biriminde çalışan personel oluşturmaktadır. Kamu kurumundan elde edilen veriye göre söz konusu on iki birimdeki toplam çalışan sayısı 470'tir.

Bahse konu kamu kurumundaki on iki birimin yedisinde çalışan toplam 250 kişiye anket dağıtılmış bu anketlerden 216'sı (%86) cevaplandırılmıştır. Elektronik

ortamda dağıtılan anketlerde soruların tamamının cevaplandırılması zorunlu kılındığından cevaplandırılan 216 anketin tamamı değerlendirilmeye alınabilmiştir. Evren ve örnekleme ilişkin sayı ve oranları gösteren bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Evreni ve Örnekleme

	Yüzde	Personel Sayısı	Yüzde
Araştırma Evreni	100	470	100
Örneklem	58	216	46

Araştırmanın kısıtları aşağıda olduğu gibidir.

- Araştırma, Kocaeli ilinde bulunan bir kamu kuruluşunun on iki biriminde görev yapan personel ile sınırlıdır.
- Araştırma, 2016 yılının Mart-Nisan aylarında söz konusu birimlerde çalışan ve anket dağıtılan personelin verdiği cevaplar ile sınırlıdır.
- Araştırma, kamu kurumundaki devlet memuru statüsündeki personelle sınırlı tutulmuş, işçi personel çalışmaya dâhil edilmemiştir.
- Araştırma; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, meslekte çalışma süresi ve maaş değişkenleriyle sınırlı tutulmuştur.
- Anket internet ortamında uygulandığından araştırmaya yalnızca bilgisayar, cep telefonu vb. internete bağlanan araçları kullanan çalışanlar dâhil edilmiştir.

Araştırmanın varsayımları aşağıda sunulmuştur:

- Anket uygulamasına çalışanlar gönüllü olarak katılmışlardır.
- Katılımcılar anketteki tüm sorulara doğru ve yansız cevap vermişlerdir.

4.3. Araştırma Modeli

Kamu kurumunda görev yapan personelin motivasyonu ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi tespit etmek maksadıyla yapılan bu araştırma ilişkisel tarama modelidir. İlişkisel tarama modeli ise, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Balcı, 1997).

Araştırmanın bağımsız değişkeni motivasyonun alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon, bağımlı değişkenleri ise duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranıştır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın amacına uygun olarak, kamu çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyonları ile duygusal emek düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur.

Anket, araştırmacı tarafından Google Anket uygulamasında hazırlanmış, anketin linki e-posta ve Whatsapp ile Facebook gibi internet uygulamaları aracılığıyla çalışanlara gönderilmiş ve anketin çalışanlar tarafından doldurulması sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır (EK-1). Birinci bölümde, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik anket soruları bulunmaktadır. Çalışanlara; cinsiyet, medeni

durum, yaş, eğitim düzeyi, kamuda çalışma süreleri, gelir durumları ve çalıştıkları kurumdaki pozisyonları olmak üzere toplam yedi soru sorulmuştur.

İkinci bölümde, araştırmaya katılan çalışanların yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışları dikkate alınarak duygusal emek düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Duygusal Emek Ölçeği, çalışanların duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış işyerinde sergileyip sergilemediğini belirleyen 5'li likert ölçeğidir. Ölçek; "Kesinlikle katılıyorum (1)", "Katılıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılmıyorum (4)" ve "Kesinlikle katılmıyorum (5)" şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan bir ölçektir. Bu ölçek, yüzeysel davranış gösterimlerini ölçen 7, derinlemesine davranış ölçen 4 soru olmak üzere toplam 11 sorudan oluşmaktadır. Tüm sorular duygusal emek ile ilgili olup herhangi bir yerde duygusal emek terimine işaret edilmemiştir. Bunun avantajı, herhangi bir yönlendirmeye mahal vermeden anketi cevaplayan kişinin sergilediği duygusal emek gösterim düzeyinin ölçülmesidir.

Üçüncü bölümde ise, araştırmaya katılan çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla 5'li Likert tipi Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte içsel ve dışsal motivasyon olarak iki boyut bulunmakta ve toplam 14 soru yer almaktadır. Ölçek; "Kesinlikle katılıyorum (1)", "Katılıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılmıyorum (4)" ve "Kesinlikle katılmıyorum (5)" şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan bir ölçektir.

4.5. Veri Toplama ve Örneklem

Araştırmaya katılan çalışanlar, Kocaeli ilinde yer alan bir kamu kurumunda çalışan personeldir. Çalışanların cinsiyetlerine ilişkin dağılım Tablo 2'de gösterilmiştir. Çalışanların %13'ü (28'i) kadın, %87'si (188'i) erkektir.

Tablo 2 : Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Geçerli	Kadın	28	13
	Erkek	188	87
	Toplam	216	100

Tablo 3'te ise çalışanların medeni durumlarına ilişkin dağılım yer almaktadır. Çalışanların %76,4'ü (165'i) evli ve %23,6'sı (51'i) bekârdır.

Tablo 3 : Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Geçerli	Evli	165	76,4
	Bekâr	51	23,6
	Toplam	216	100

Çalışanların yaşlarına ilişkin dağılım Tablo 4'te gösterilmiştir. Çalışanların %7,4'ü (16'sı) 25 yaş ve altında, %34,3'ü (74'ü) 26 ile 35 yaş arasında, %52,3'ü (113'ü) 36 ile 45 yaş arasında ve %6'sı (13'ü) 46 ve üzeri yaşıdadır.

Tablo 4 : Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Geçerli	25 yaş ve altı	16	7,4
	26-35	74	34,3
	36-45	113	52,3
	46 ve üzeri	13	6
	Toplam	216	100

Çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin dağılım Tablo 5'te sunulmuştur. Çalışanların en yüksek yüzdesini oluşturan %60,6'sı (131'i) lisans eğitim düzeyine sahiptir. Öte yandan lisansüstü eğitim düzeyli çalışanların oranı %29,6 (64) ve ön lisans eğitim düzeyinde olan çalışanların oranı ise % 9,7' (21)'dir.

Tablo 5 : Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Geçerli	Ön lisans	21	9,7
	Lisans	131	60,6
	Lisansüstü	64	29,6
	Toplam	216	100

Tablo 6'da ise çalışanların kamudaki hizmet sürelerine ilişkin dağılım yer almaktadır. Çalışanların %13,4'ü (29'u) 1 ila 5 yıldır, %12'si (26'sı) 6 ila 10 yıldır, %37'si (80'i) 11 ila 15 yıldır, %19'u (41'i) 16 ila 20 yıldır, %12,5'u (27'si) 21 ila 25 yıldır ve %6'sı (13'ü) ise 26 yıl veya daha fazla süredir kamuda çalışmaktadır.

Tablo 6 : Çalışanların Kamudaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Geçerli	1-5 yıl	29	13,4
	6-10 yıl	26	12
	11-15 yıl	80	37
	16-20 yıl	41	19
	21-25 yıl	27	12,5
	26 ve üstü	13	6
	Toplam	216	100

Çalışanların bulundukları birimdeki pozisyonlarına ilişkin dağılım Tablo 7’de gösterilmiştir. Çalışanların %28,7’si (62’si) uzman, %63,4’ü (137’si) orta düzey yönetici ve %7,9’u (17’si) ise üst düzey yönetici konumundadır.

Tablo 7 : Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Geçerli	Uzman	62	28,7
	Orta Düzey Yönetici	137	63,4
	Üst Düzey Yönetici	17	7,9
	Toplam	216	100

Çalışanların gelir durumuna ilişkin dağılım Tablo 8’de gösterilmiştir. Çalışanların büyük bir bölümünü oluşturan %49’5’u (107’si) 3.001 TL ile 4.500 TL arasında, %33,3 (72’si) 4.501 TL ile 6.000 TL arasında, %9,3’ü (20’si) 3.000 TL ve altında, %7,9’u (17’si) ise 6.001 TL ve üzerinde gelir elde etmektedir.

Tablo 8 : Çalışanların Gelir Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Geçerli	3.000 TL ve altı	20	9,3
	3.001 TL - 4.500 TL	107	49,5
	4.501 TL - 6.000 TL	72	33,3
	6.001 TL ve üzeri	17	7,9
	Toplam	216	100

4.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Anketin geçerlilik ve güvenilirliğini hesaplamak için, araştırmaya katılan 216 çalışandan elde edilen veriler üzerinde ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Bu amaçla, Faktör Analizi ve Cronbach's Alpha Analizi uygulanmıştır.

Geçerlilik, anketin ölçmeyi hedeflediği şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğinin, güvenilirlik ise ölçülmek istenen şeyin doğru ölçüldüğü ile ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Ölçeğin kabul edilebilir güvenilirlik derecesi 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir. Faktör analizi ise ölçeklerdeki soruların gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığını, diğer bir deyişle istenilen faktörün ölçülüp ölçülmediğini göstermektedir.

Öncelikle verilerin faktör analizi yapmak için uygun olup olmadığı Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Testiyle test edilmiştir. Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon ilişkisi bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Eğer Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. KMO örnekleme yeterliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini mükemmel şekilde hatasız tahmin edebileceğini gösterir (Durmuş vd., 2011:79-80).

Araştırmada kullanılan 14 maddelik Motivasyon Ölçeğinden elde edilen verilerin analizi sonucu 5 soru araştırma dışı bırakılmış ve geri kalan 9 soru için Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Testi uygulanmıştır. Bartlett Testi sonucu p değeri (sig.) 0,000 bulunduğundan verilerimizin analiz yapmaya uygun olduğu ve KMO değeri 0,748 olduğundan verilerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel yakın seviyede olduğu görülmüştür.

Duygusal Emek Ölçeğinden elde edilen verilerin analizi sonucu ise 11 sorunun tamamı için Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Testi uygulanmıştır. Bartlett Testi sonucu p değeri (sig.) 0,000 bulunduğundan verilerimizin analiz yapmaya uygun olduğu ve KMO değeri 0,861 olduğundan verilerin faktör analizine uygunluğunun mükemmele yakın seviyede olduğu görülmüştür.

Tablo 9’da sunulan faktör analizi sonuçlarına göre ise Motivasyon Ölçeğinin iki alt boyuttan oluştuğu ve kümülatif varyansının da %66,33 olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9 : Motivasyon Ölçeği İçin (Bağımsız Değişkenler İçin) Faktör Analizi

Sorular	Bileşenler	
	1	2
<u>İçsel Motivasyon</u>		
Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım.	,808	-
Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.	,806	-
Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.	,736	-
Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsa çok çalışmam.	,654	-
Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.	,592	-
<u>Dışsal Motivasyon</u>		
Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.	-	,802
Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.	-	,775
Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.	-	,718
İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.	-	,689
Açıklanan toplam varyans : %66,33		

Faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Durmuş vd., 2011:89).

Faktör yapısının güvenilirlik analizi sonucuna göre; faktör 1'in Cronbach's Alpha değeri 0,781 ve faktör 2'nin Cronbach's Alpha değeri ise 0,739 bulunmuştur. Dolayısıyla 0,70'ten büyük olarak bulunan bu değerler, faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Bir diğer faktör analizi ise Duygusal Emek Ölçeği için uygulanmış ve Duygusal Emek Ölçeğinin iki alt boyuttan oluştuğu ve kümülatif varyansının da %72,74 olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10 : Duygusal Emek Ölçek İçin (Bağımlı Değişkenler İçin) Faktör Analizi

Sorular	Bileşenler	
	1	2
<u>Yüzeysel Davranış</u>		
Görevimin gerektirdiği duyguları için adeta “maske” takarım.	,902	-
Görevimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi gösteririm.	,875	-
Görevimin gerektirdiği duyguları sergilemek için rol yapmak zorundayım	,842	-
İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken gerçekte hissettiğim duygulardan farklı duygular gösteririm.	,833	-
İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	,809	-
İş arkadaşlarımla/çalışanların taleplerini uygun bir biçimde karşılamak için rol yaparım.	,780	-
İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken sanki “şov yapıyormuşum” izlenimi veririm.	,722	-

Tablo 10 (Devam) : Duygusal Emek Ölçek İçin (Bağımlı Değişkenler İçin) Faktör Analizi

Sorular	Bileşenler	
	1	2
<u>Derinlemesine Davranış</u>		
İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken göstermem beklenen duyguları gerçekten hissedebilmek için çok çalışırım.	-	,927
İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken göstermem beklenen duyguları gerçekten hissedebilmek için yoğun çaba harcarım.	-	,915
Başkalarına gösterme ihtiyacı gördüğüm duyguları gerçekte hissetmek için uğraşırım.	-	,861
İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekte deneyimlemek için uğraşırım.	-	,778
Açıklanan toplam varyans : %72,74		

Faktör yapısının güvenilirlik analizi sonucuna göre; faktör 1'in Cronbach's Alpha değeri 0,923 ve faktör 2'nin Cronbach's Alpha değeri 0,903 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla 0,70'ten büyük olarak bulunan bu değerler, faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.7. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları altında araştırmadan elde edilen verilere korelasyon ve regresyon analizi uygulanacak ve elde edilen bulgular ile motivasyon ile duygusal emek arasındaki ilişki ile içsel ve dışsal motivasyonunun duygusal emek stratejileri (yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış) üzerindeki etkileri incelenecektir.

4.7.1. Motivasyon ile Duygusal Emek Arasındaki İlişki

Bu bölümde anket yöntemiyle toplanan verilerin analiz sonuçları açıklanmıştır. Araştırmada örneklem grubundan elde edilen veriler IBM SPSS 20 paket programına

aktarılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, Anova testi, korelasyon ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Hipotezleri test etmek için korelasyon testi kullanılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasında ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2004: 197). Korelasyon analizi, regresyon analizini tamamlayıcı bir analizdir. Bu analiz iki değişkenin ne derecede ilişkili olduğunu, ne ölçüde birlikte değiştiklerini gösterir. Korelasyon analizi ile belirlenen anlamlılık düzeyinde anlamlı olan her ilişki için iki değişken arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilmektedir.

Tablo 11'deki korelasyon analizinde sunulduğu üzere tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çift yönlü, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11 : Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
İçsel Motivasyon	3,7423	0,78992	(0,781)			
Dışsal Motivasyon	3,1756	0,89341	0,206(**)	(0,739)		
Yüzeysel Davranış	2,2659	1,00772	-0,049	0,249(**)	(0,923)	
Derinlemesine Davranış	2,7924	1,08099	0,101	0,206(**)	0,258(**)	(0,903)

Tablo 11'de de görüldüğü üzere değişkenlerin standart sapma değerleri, 0,78992 ile 1,08099 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Değişkenler arası ortalamalar dikkate alındığında ise ortalamaların 2,7924 ile 3,7423 arasında bir değişim göstermekte olduğu, en yüksek ortalamaya sahip değişkenin 3,7423 ile İçsel Motivasyon, en düşük ortalamaya sahip değişkenin ise 2,2659 ile Yüzeysel Davranış olduğu görülmektedir.

Tablo 11’de sunulan sonuçları daha detaylı değerlendirdiğimizde; araştırma yapılan kamu kurumundaki çalışanların daha çok içsel motivasyona önem vermelerinin ($\bar{X}=3,7423$) yaptıkları işi maddi karşılıktan ya da çevreleri tarafından onaylanmaktan ziyade manevi tatmin ve inançlar gibi içsel faktörler nedeniyle yapmalarından, mesleğe, örgüte ve kuruma olan bağlılıklarından kaynaklandığı, bu durumun da araştırmaya katılan çalışanların önemli bir çoğunluğunun iyi bir eğitim almış olması ile ilgili olduğu değerlendirilmektedir. Öte yandan dışsal motivasyon alt boyutu dikkate alındığında ise çalışanların dışsal motivasyon ile ilgili sorular için içsel motivasyona kıyasla daha fazla “kararsızım” seçeneğini tercih ettikleri görülmekte, bu durumun ise çalışanların her ne kadar içsel motivasyon düzeyleri yüksek olsa da tezin ikinci bölümündeki motivasyon kapsam teorilerinde de görüldüğü üzere bireylerin her halükarda çevreleri tarafından onaylanmak, onların takdirini ve sevgisini kazanmak ihtiyacı ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Duygusal emeğin alt boyutları ile ilgili çalışan düzeylerini Tablo 11’deki değerlere göre ele aldığımızda; çalışanların çoğunlukla yüzeysel davranışla ilgili sorulara olumsuz yanıt verdikleri, derinlemesine davranış ile ilgili soruların ortalamasının ise daha çok “kararsızım” seçeneğine denk geldiği görülmektedir. Anketten elde edilen duygusal emek düzeyleri sonuçlarının orta hatta yakın olmasının birinci sebebi; çalışanların duygusal emek konusunu kavramsal olarak yeterince bilmemeleri, ikincisi; iş hayatında sergilemiş oldukları duygusal emek gösterimlerini yeterince tanımlayamamış olmaları ya da son olarak kamu kurumlarının birçoğunda özel sektördeki (özellikle hizmet sektöründeki) benzer bir müşteri memnuniyeti hedefinin bulunmaması olabilir. Araştırma yapılan kamu kurumundaki çalışanların derinlemesine davranış düzeylerinin yüzeysel davranış düzeylerine göre yüksek olması, çalışanların kurum içindeki davranış kurallarını benimsediklerini ve kişisel duyguları ile kurumun talep ettiği duygu gösterimlerini uyumlu hale getirdiklerini gösterebilir.

4.7.2. İçsel ve Dışsal Motivasyonun Duygusal Emek Stratejileri Üzerindeki Etkisi

Hipotezleri test etmek amacıyla lineer regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizi; bir değişkenin bilinen değeriyle diğer bir değişkenin değerlerini tahmin etmeye ve bilinen bir değişken değeri ile diğer değişkenin değerlerini öngörmeye yarayan regresyon denklemi kurabilmeye imkân tanır. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü gösterir ve modeldeki değişkenlerin bir bütün halinde değerlendirilmesini sağlar. Analiz kapsamındaki bağımlı ve bağımsız değişkenler, likert ve benzeri ölçekler ile ölçülen sürekli değişkenleri içerir.

Regresyon analizi bağlamında R^2 , bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin ne oranda açıklayabildiğini göstermekte; F değeri de modelin bütününe anlamlılığını ortaya koymaktadır. β değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini göstermekte beraber değerlerdeki yıldızlar, bahse konu etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını ifade etmektedir. Çift yıldız 0.01 seviyesinde, tek yıldız da 0.05 seviyesindeki anlamlılığı vurgulamakla beraber yıldızlar tablodaki anlamlılık (significant) kısmı dikkate alınarak verilmektedir.

H1 ve H2 hipotezleri için yapılan regresyon analizlerinin ilkinde İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon bağımsız değişkenler, Yüzeysel Davranış ise bağımlı değişken olarak Tablo 12’de yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 8,271$, $\text{sig}<0,01$); Yüzeysel Davranış üzerindeki değişimin %64’ünü açıkladığı görülmektedir. Sonuçlar, bağımsız değişkenler kapsamında incelendiğinde H2.a’da belirtildiği üzere Dışsal Motivasyon ile Yüzeysel Davranış ($\beta=0,270$; $p<0,05$) arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Ancak, H1.a’da belirtilen İçsel Motivasyon ile Yüzeysel Davranış ($\beta=-0,104$; $p>0,05$) arasındaki ilişki desteklenmemiştir. Dolayısıyla sonuçlar H2.a’yı destekler nitelikte, fakat H1.a’yı desteklememektedir.

Tablo 12 : İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyonun Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
İçsel Motivasyon	-0,104	0,124
Dışsal Motivasyon	0,270	0,000
Bağımlı Değişkenler: Yüzeysel Davranış, $R^2= ,064$, $F= 8,271$ ** : $q < 0, 01$, * : $q < 0,05$		

Tablo 13'teki ikinci regresyon analizinde İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon bağımsız değişkenler, Derinlemesine Davranış bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 5,123$, $\text{sig} < 0,01$); Derinlemesine Davranış üzerindeki değişimin %37'sini açıkladığı görülmektedir. Sonuçlar, bağımsız değişkenler kapsamında incelendiğinde H2.b'de belirtildiği üzere Dışsal Motivasyon ile Derinlemesine Davranış ($\beta=0,194$; $p < 0,05$) arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Ancak, H1.b'de belirtilen İçsel Motivasyon ile Derinlemesine Davranış ($\beta=-0,061$; $p > 0,05$) arasındaki ilişki desteklenmemiştir. Dolayısıyla sonuçlar H2.b'yi destekler nitelikte, fakat H1.b'yi desteklememektedir.

Tablo 13 : İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyonun Derinlemesine Davranış Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
İçsel Motivasyon	0,061	0,374
Dışsal Motivasyon	0,194	0,005
Bağımlı Değişkenler: Derinlemesine Davranış, $R^2= ,037$, $F= 5,123$ ** : $q < 0, 01$, * : $q < 0,05$		

Regresyon analizlerinden elde edilen ve Tablo 12 ile Tablo 13'te sunulan değerlere göre içsel ve dışsal motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenilebilir. Konunun kavramsal yönünün incelendiği tezin üçüncü bölümünde de ele alındığı üzere Truta (2014) içsel motivasyon ile duygusal emeği ilişkilendirmekte ve Grandey (2014) de kendilerinden beklenen davranış kurallarını bilen çalışanların yüzeysel ve derinlemesine davranış düzeylerinin yüksek olacağını belirtmekteydi. İçsel ve dışsal motivasyonun derinlemesine davranış üzerindeki etkisine benzer bir etki literatürde belirtilmesine rağmen yüzeysel davranış için söz konusu olmamıştır.

Araştırma yapılan Kocaeli'de yerleşik kamu kurumunda içsel ve dışsal motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde etkili olmaması kamu kurumuna has bazı sebeplerden kaynaklanıyor olabilir. Öncelikle kamu kurumlarında özel sektördeki benzer müşteri memnuniyeti hedeflenmediğinden veya çalışan-müşteri ilişkisi yaşanmadığından yüzeysel davranış düzeyi yalnızca çalışanların kendi arasındaki ilişkilerle sınırlı kalmaktadır. Bu durum, motivasyon ile yüzeysel davranış arasındaki ilişkinin tanımlanmasını güçleştirmektedir. Kurumun köklü gelenekleri, davranış kurallarını belirleyen ve disiplini tesis eden örf, adet ve kanun gibi araçları, davranış kurallarını çalışanlarına öğreten etkili bir eğitim ve öğretim sistemi ile mutlak itaate dayalı astlık üstlük ilişkileri nedeniyle çalışanlar tarafından rol yapma ihtiyacı duyulmadığı, bunların işin gereği olmazsa olmaz standartlar olduğunun düşünüldüğü varsayılabilir.

5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada Kocaeli’de yerleşik bir kamu kurumunda çalışanların içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri ile sergiledikleri duygusal emek davranışı arasındaki ilişkiler araştırılmakta olup, ilgili yazına iki temel katkı sağlanmaktadır:

Öncelikle değişkenler arası ortalamalar dikkate alındığında; en yüksek ortalamaya sahip değişkenin İçsel Motivasyon, en düşük ortalamaya sahip değişkenin ise Yüzeysel Davranış olduğu görülmektedir.

Araştırma yapılan kamu kurumundaki çalışanların daha çok içsel motivasyona önem vermelerinin yaptıkları işi maddi karşılıktan ya da çevreleri tarafından onaylanmaktan ziyade manevi tatmin ve inançlar gibi içsel faktörler nedeniyle yapmalarından, mesleğe, örgüte ve kuruma olan bağlılıklarından kaynaklandığı, bu durumun da araştırmaya katılan çalışanların önemli bir çoğunluğunun iyi bir eğitim almış olması ile ilgili olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışanların dışsal motivasyon ile ilgili sorular için içsel motivasyona kıyasla daha fazla “kararsızım” seçeneğini tercih ettikleri görülmekte, bu durumun ise çalışanların her ne kadar içsel motivasyon düzeyleri yüksek olsa da tezin ikinci bölümündeki motivasyon kapsam teorilerinde de görüldüğü üzere bireylerin her halükarda çevreleri tarafından onaylanmak, onların takdirini ve sevgisini kazanmak ihtiyacı ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Diğer yandan araştırma bulgularına göre duygusal emek düzeyleri sonuçlarının orta hatta yakın olmasının birinci sebebi; çalışanların duygusal emek konusunu kavramsal olarak yeterince bilmemeleri, ikincisi; iş hayatında sergilemiş oldukları duygusal emek gösterimlerini yeterince tanımlayamamış olmaları ya da son olarak kamu kurumlarının birçoğunda özel sektördeki (özellikle hizmet sektöründeki) benzer bir müşteri memnuniyeti hedefinin bulunmaması olabilir. Araştırma yapılan kamu kurumundaki çalışanların derinlemesine davranış düzeylerinin yüzeysel davranış düzeylerine göre yüksek olması, çalışanların rol yapma ihtiyacı

hissetmedikleri, kurum içindeki davranış kurallarını benimsediklerini ve kişisel duyguları ile kurumun talep ettiği duygu gösterimlerini uyumlu hale getirdiklerini gösterebilir.

İkinci olarak araştırmamızın temel konusu olan motivasyon duygusal emek ilişkisi noktasından bakıldığında; Truta (2014) içsel motivasyon ile duygusal emeği ilişkilendirmekte ve Grandey (2003) de kendilerinden beklenen davranış kurallarını bilen çalışanların yüzeysel ve derinlemesine davranış düzeylerinin yüksek olacağını belirtmekteydi. İçsel ve dışsal motivasyonun derinlemesine davranış üzerindeki etkisine benzer bir etki literatürde belirtilmesine rağmen yüzeysel davranış için söz konusu olmamıştır.

Duygusal emeği akademik olarak ilk ele alan Hochschild (1983)'in belli bir ücret ödendiği için duygusal emeğin dışsal motivasyonla güdülenebileceği teziyle araştırma sonuçlarının uyumlu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iş gücü piyasasında diğer emek türleri gibi alınıp satılabilen bir emek türü olarak duygusal emek, diğer emek türlerine benzer şekilde başta ücret olmak üzere dışsal motivasyon araçlarıyla güdülenebilmektedir. Ayrıca, "duygusal emek kapsamında değerlendirilen çalışan davranışlarına yönelik gösterim kurallarının ve biçimlerinin yöneticiler tarafından çalışanlara aktarılması, bu konuda çalışanların yönlendirilmesi ve dahası motive edilmesi gerekir" (Aktaran: Grandey, 2003: 87) savı araştırmaya konu kamu kurumundaki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında var olan ilişki sayesinde araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Truta (2014) tarafından ileri sürülen içsel motivasyonun yalnızca derinlemesine davranış ile ilişkili olması savı yine araştırma sonuçlarıyla uyumlu, yüzeysel davranışın herhangi bir motivasyon türü ile ilişkili olmaması savı ise araştırmada ortaya çıkan bu iki değişken arasındaki ilişki nedeniyle sonuçlarla uyumlu değildir.

Bu bulgular, örneklemin kendine has niteliklerine de atfedilebilir. Araştırmaya konu kamu kurumunun, misyon ve hedefleri ile köklü bir kurumsal eğitim sistemine sahip olması ve çalışanların davranış kalıplarına yüksek seviyede uyum sağlamasına

yönelik standartların mevcut olması nedeniyle kurumda yüzeysel davranıştan çok derinlemesine davranış gösterimlerinin ön planda olduğu öngörülmektedir.

Duygusal emek gösterim ve davranış kurallarını anlayan ve içselleştiren çalışanların yüzeysel davranıştan ziyade derinlemesine davranış sergilediği bilinmektedir (Grandey, 2003: 93). Araştırma yapılan kamu kurumundaki davranış kuralları çalışanların yaptıkları işlerin ayrılmaz bir parçası olduğundan ve bu davranış kuralları köklü ve uzun süreli eğitimlerle pekiştirildiğinden söz konusu kamu kurumunda çalışanlar tarafından hissedilen yüzeysel davranış gösterimi olmadığı değerlendirilmektedir.

İçsel ve dışsal motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde etkili olmaması kamu kurumuna has bazı sebeplerden kaynaklanıyor olabilir. Öncelikle kamu kurumlarında özel sektördeki benzer müşteri memnuniyeti hedeflenmediğinden veya çalışan-müşteri ilişkisi yaşanmadığından yüzeysel davranış düzeyi yalnızca çalışanların kendi arasındaki ilişkilerle sınırlı kalmaktadır. Bu durum, motivasyon ile yüzeysel davranış arasındaki ilişkinin tanımlanmasını güçleştirmektedir. Kurumun köklü gelenekleri, davranış kurallarını belirleyen ve disiplini tesis eden örf, adet ve kanun gibi araçları, davranış kurallarını çalışanlarına öğreten etkili bir eğitim ve öğretim sistemi ile mutlak itaate dayalı astlık üstlük ilişkileri nedeniyle çalışanlar tarafından rol yapma ihtiyacı duyulmadığı, bunların işin gereği olmazsa olmaz standartlar olduğunun düşünüldüğü varsayılabilir.

Araştırmaya konu olan kamu kurumunda özel sektörde (özellikle hizmet sektöründe) olduğu gibi müşteriyi memnun etmek maksatlı duygusal emek gösterim ve davranış kurallarından çok kurum içi ilişkiler ve iletişime yönelik duygusal emek gösterim ve davranış kuralları olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların kendi arasında gerçekleşen yüzeysel davranış gösterimleri ile çalışanın müşteriye yönelik sergilediği yüzeysel davranış arasındaki algı farkları dikkate alındığında, kamu kurumunda çalışanların yüzeysel davranış sonucunda duygularında oluşan farklılıklar ile özel sektördeki çalışanların duygularında oluşan farklılıkların motivasyon ile benzer ilişki göstermeyebileceği anlaşılmaktadır.

Bu araştırma, kamuda çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları ile duygusal emek alt boyutları olan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaya çalışması açısından önemlidir. Kurumların hedeflerine ulaşmasında motivasyonun çalışan performansını doğrudan etkilediği ve organizasyonların en önemli kaynağının insan olduğu, kamuda yürütülen faaliyetlerde çalışanlar arası ilişkilerin hayli yüksek olduğu ve bu ilişkilerin özellikle astlık ve üstlük hukuku gibi köklü, kurumsallaşmış ve değiştirilemez kurallarla düzenlendiği dikkate alındığında duygusal emek en az özel sektörde olduğu kadar kamu kurumlarında da kurumun performansını doğrudan etkileyen bir faktör olarak önümüze çıkmaktadır.

Motivasyon türlerinin organizasyonlardaki duygusal emek stratejileri üzerindeki etkilerine ve bu iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik kavramsal alt yapıyı oluşturacak kadar yeterince araştırmaya dayalı çalışmanın mevcut değildir. Bu tez kapsamında bir kamu kurumu üzerinde yapılan çalışmadan elde edilen bulguların konu ile ilgili literatüre katkı yaptığı değerlendirilmektedir.

Duygusal emek üzerine yapılan çalışmaların daha çok müşteri memnuniyeti, duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri (tükenmişlik, stres, kendine ve işe yabancılaşma vb.) ve örgütsel verimlilik ile ilgili olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle çalışmalar duygusal emeğin çıktıları üzerine yoğunlaşmakta ve bunların etkilerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Oysa duygusal emek seviyesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen başta motivasyon olmak üzere kimi faktörlerin de incelemeye değer olduğu aşikardır.

Araştırma bulgularına dayanılarak duygusal emeğin yönetilmesine ve motivasyonun duygusal emeği etkileme aracı olarak kullanılmasına yönelik uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Kamu kurumlarında duygusal emek ile ilgili farkındalığı artırıcı eğitimlere yer verilmeli, çalışma hayatında duyguların oynadığı rolün önemi anlatılmalıdır.

Daha çok olumsuz çıktılarla anılan yüzeysel davranış gösterimlerinin azaltılmasına yönelik olarak çalışanların kurumun davranış kurallarını benimsemesi ve kendi duyguları ile kurumun beklediği duygu gösterimlerini bütünleştirmesine yönelik eğitim verilmesi ve motivasyon araçlarının bu maksatla kullanılması sağlanmalı, böylelikle kurumun verimliliğini ve çalışanları olumsuz yönde etkileyecek tükenmişlik duygusu, kendine ve örgüte yabancılaşma gibi durumların önüne geçilmelidir.

Özellikle yöneticiler, motivasyon ve duygusal emek hakkındaki yönetsel becerilerini geliştirmeli, çalışanların motivasyonu ve duygusal dünyaları ile yakından ilgilenmelidir.

Gelecekte bu konuyu çalışmayı düşünen araştırmacılara;

- Araştırmayı farklı veri toplama araçları ve gözlem, görüşme ve mülakat gibi yöntemler kullanılarak gerçekleştirmeleri,
- Araştırmayı farklı illerde ve farklı kamu kurumlarında görev yapmakta olan çalışanların katılımıyla tekrarlamaları,
- Motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin daha detaylı nitel araştırmalar gerçekleştirmeleri ve,
- Benzer bir araştırmayı kadın ve erkek oranlarının daha dengeli dağıldığı ve eğitim düzeyinin daha düşük olduğu kamu çalışanlarından oluşan örneklemle yaparak araştırma hipotezlerini test etmeleri önerilir.

Son olarak, özel sektördeki çalışan-müşteri ilişkisine benzer ilişkilerin daha çok mevcut olduğu kamu kurumlarında da çalışma yapılarak özel sektör ve kamu kurumlarındaki çalışanların duygusal emek seviyeleri ile motivasyonlarının duygusal

emek üzerindeki etkileri kıyaslanabilir ve böylelikle motivasyonun duygusal emek üzerindeki etkileri hakkında karşılaştırmalı ve daha gerçekçi sonuçlar elde dlebilir.



KAYNAKÇA

- Akbaba, Sırrı ve Arzu Aktaş, (2005). “İçsel Motivasyonun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 21: 19-42
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Argon, Türkan ve Altay Eren (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ashforth, B. E. ve Ronald H. Humphrey (1993). “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”. Academy of Management Review, 18(1): 88-115.
- Ashforth, B. E. ve Ronald H. Humphrey (1995). “Emotion in the Workplace: A Reappraisal”. Human Relations, 48(2): 97-125.
- Balcı, Ali. (1997). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Basım, N. ve Memduh Beğenirbaş (2012). “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”. Yönetim ve Ekonomi, 19(1): 77-90.
- Başaran, İbrahim Ethem (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bentley, Madison (1928). “Is “Emotion” More Than a Chapter Heading” In Feelings and Emotions: The Wittenberg Symposium, 17-23.
- Bolton, Sharon C. ve Carol Boyd (2003). “Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild’s Managed Heart”. Work, Employment and Society, 17(2): 289-308.
- Bolton, Sharon C. (2005). Emotion Management in the Workplace. Palgrave: Macmillan.
- Brehm, Jack W. (1999). “The Intensity of Emotions”. Personality and Social Psychology Review, 3(1): 2-22.
- Brett, George S. (1928). “Historical Development of the Theory of Emotions” In Feelings and Emotions: The Wittenberg Symposium, 388-397.
- Brook, Paul (2009). “The Alienated Heart: Hochschild’s ‘Emotional Labour’ Thesis and the Anticapitalist Politics of Alienation”. Capital&Class, 33(2): 7-31.

- Brotheridge, Celeste M. ve Alicia A. Grandey (2002). "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives Of People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1): 17-39.
- Brotheridge, Celeste M. ve Raymond T. Lee (2003). "Development and Validation of the Emotional Labour Scale". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3): 365-379.
- Brotheridge, Celeste M. (2006). "The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands". *Psicothema*, 18(Suplemento): 139-144.
- Bulan, Heather Ferguson, Rebecca J. Erickson ve Amy S. Wharton (1997). "Doing for Others on the Job: The Affective Requirements of Service Work, Gender, and Emotional Well-Being". *Social Problems*, 235-256.
- Can, Halil, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chau, Samantha L., Dahling, J. J., Levy, P. E. ve Diefendorff, J. M. (2009). "A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover". *Journal of Organizational Behavior*, 30(8): 1151-1163.
- Çiçek, Dursun (2005). "Örgütlerde Motivasyon ve İş yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Doktora yeterlik tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Adana.
- Cossette, Michel (2009). "Role of Organizational Factors on Emotional Labor Strategies". *Annual Conferences of the Administrative Science Association of Canada*, 30 (5): 1-16.
- Diefendorff, James M., Meredith H. Croyle ve Robin H. Gosserand (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies". *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 339-357.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş
- Düren, Zeynep (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Ertürk, Mümin (2001). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta.

- Ekman, Paul (1973). "Cross-cultural Studies of Facial Expression". Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review, 169–222.
- England, Paula ve George Farkas (1986). Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic View. Aldine Publishing Co.
- Ercan, Leyla (2003). Motivasyon. Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Eren, Erol (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İsyambul: Beta.
- Erickson, Rebecca J. Ve Christian Ritter (2001). "Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?". Social Psychology Quarterly, 146-163.
- Garih, Üzeyir (2000). İş Hayatında Motivasyon. İstanbul: Hayat Yayınevi .
- Goble, Frank G. (2004). The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow. Richmond: Maurice Bassett Publishing.
- Grandey, Alicia A. (1999). The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. Doktora Yeterlik Tezi, Colorado State University, ABD.
- Grandey, Alicia A. (2000). Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor". Journal of Occupational Health Psychology, 5(1): 95.
- Grandey, Alicia A. (2003). "When The Show Must Go On: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery". Academy of Management Journal, 46(1): 86-96.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J. ve Sideman, L. A. (2005). "Is "Service with a Smile" Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters". Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96(1): 38-55.
- Güncel Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu (2016). <http://www.tdk.gov.tr>
- Güney, Salih (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güngör, Meltem (2009). "Duygusal Emek Kavramı: Sureci ve Sonuçları". Kamu-İş Dergisi, 11(1): 167-184.
- Hebb, Donald O. (1958). "The Motivating Effects of Exteroceptive Stimulation". American Psychologist, 13(3): 109-113.

- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. ve Gremler, D. D. (2006). "Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships". *Journal of Marketing*, 70(3): 58-73.
- Hochschild, Arlie Russell (1979). "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", *American Journal of Sociology*, 85(3): 551-575.
- Hochschild, Arlie Russell (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.
- Hochschild, Arlie Russell (1990). "Ideology and Emotion Management: A Perspective and Path for Future Research". *Research Agendas in the Sociology of Emotions*, 117: 142.
- James, William (1884). "What is Emotion". *Mind*, 9(34): 188-205.
- Jansz, Jeroen ve Monique Timmers (2002). "Emotional Dissonance When the Experience of an Emotion Jeopardizes an Individual's Identity". *Theory and Psychology*, 12(1): 79-95.
- Judge, Timothy A., Erin Fluegge Woolf ve Charlice Hurst (2009). "Is Emotional Labor More Difficult for Some than for Others? A Multilevel, Experience-sampling Study". *Personnel Psychology*, 62(1): 57-88.
- Karabanow, J. (2000). "The Organizational Culture of a Street Kid Agency: Understanding Employee Reactions to Pressures to Feel". *Emotions in The Workplace: Research, Theory, and Practice*, 165-176.
- Karakaya, Abdullah ve Ferda Alper Ay (2007). "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". *C.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1): 55-67.
- Kleinman, Sherryl ve Martha A. Copp (1993). *Emotions and Fieldwork*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Koçel, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta
- Kruml, Susan M. ve Deanna Geddes (2000). "Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hoschshild's Work". *Management Communication Quarterly*, 14(1): 8-49.
- Lewis, Patricia ve Ruth Simpson (2007). *Gendering Emotions in Organizations*. Palgrave: Macmillan.

- Lin, Shang-ping (2000). A Study of the Development of Emotional Labour Loading Scale”. Sun Yat-Sen Management Review, 8(3): 427–447.
- Locke, Edwin, A. ve Gary P. Latham (2004), “What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century”, Acedemy of Management Rewiev, 29 (3): 388-403.
- Mann, Sandi (2004). “People-work: Emotion Management, Stress and Coping”. British Journal of Guidance and Counselling, 32(2): 205-221.
- Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M. ve Holman, D. (2007). “Emotional Labour and Emotional Exhaustion: Interpersonal and Intrapersonal Mechanisms”. Work & Stress, 21(1): 30-47.
- Maslow, Abraham Harold (1943). “A Theory of Human Motivation”. Psychological Review, 50, 370-396.
- Mcdougall, William (1921). “The Group Mind”. Journal of Philosophy, 18(25): 690-697.
- Morris J. Andrew ve Daniel C. Feldman (1996). “The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor”. Academy of Management Review, 21(4): 986-1010.
- Morris J. Andrew ve Daniel C. Feldman (1997). “Managing Emotions in the Workplace”. Journal of Managerial Issues, 9(3): 257–274.
- Noon, Mike ve Paul Blyton (2002). The Realities of Work. Palgrave: Macmillan.
- Öncü, Hüseyin (2004). Motivasyon: Sınıf Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Özdemir, Selim ve Terane Muradova (2008). “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”. Journal of Qafqaz University, 24: 146-153.
- Özgen, Işıl (2010). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkaplan, Nurcan (2009). “Duygusal Emek ve Kadın İşi/Erkek İşi”. Çalışma ve Toplum, 2(21): 15-23.
- Plutchik, Robert (1991). The Emotions. ABD: University Press of America.
- Pugliesi, Karen (1999). “The Consequences of Emotional Labour: Effects of Work Stress, Job Satisfaction, and Well-being. Motivation and Emotion, 23(2): 125-154.

- Rafaeli, Anat ve Robert I. Sutton (1987). "Expression of Emotion as Part of the Work Role". *Academy of Management Review*, 12(1): 23-37.
- Rafaeli, Anat (1989). "When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expressions on the Job". *Journal of Applied Psychology*, 74(3): 385.
- Seer, Şebnem ve Mustafa Yaşar Tınar (2004). "İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma-". 9.Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Seçer, H.Şebnem (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50: 813-834.
- Sisley, Richard ve Roy Smollan (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*, 37 (2): 41-57.
- Smithers, Guinevere L., Derek H. T. Walker (2000). "The Effect of the Workplace on Motivation and Demotivation of Construction Professionals". *Construction Management and Economics*, 18(7): 833-841.
- Steinberg Ronnie J. ve Deborah M. Figart (1999). "Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis". *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1): 177.
- Rafaeli, Anat ve Robert I. Sutton (1989). "The Expression of Emotion in Organizational Life". *Research in Organizational Behavior*, 11(1): 1-42
- Theodosius, Catherine (2008). *Emotional Labour in Health Care: The Unmanaged Heart of Nursing*. New York: Routledge.
- Truta, Camelia (2014). "Emotional Labor and Motivation in Teachers". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127: 791-795.
- Watson, John B. (1924). "The Unverbalized in Human Behavior". *Psychological Review*, 31(4): 273.
- Wenger, Marion Augustus., F.Nowell Jones ve Margaret Hubbard Jones (1956). *Physiological Psychology*, 8: 472.
- Wharton, Amy S. ve Rebecca I. Erickson (1993). "Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles". *Academy of Management Review*, 18(3): 457-486.

Yang, Feng-Hua ve Chen-Chieh Chang (2008). “Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey”. *International Journal of Nursing Studies*, 45(6): 879–887.

Zapf, Dieter (2002). “Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations”. *Human Resource Management Review*, 12(2): 237–268.





EKLER

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE MOTİVASYONUN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN ANKET

Bu anket “Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkilerini” belirlemeye yönelik olarak ilgili verilere ulaşmak için hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde duygusal emek ve son bölümde ise motivasyona ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen anketteki soruları dikkatle okuyarak, her sorunun karşısında bulunan seçeneklerden size uygun olanını işaretleyiniz. Hiçbir soruyu yanıtsız bırakmamanız ve soruları doğru ve içten yanıtlamanız araştırma açısından önemlidir. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı olarak değerlendirilecektir.

Katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar ve kolaylıklar diler, saygılar sunarım.

BÖLÜM-1

Kişisel bilgileriniz için size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1	Cinsiyetiniz	☐ Erkek ☐ Kadın
2	Medeni Durumunuz	☐ Evli ☐ Bekâr
3	Yaşınız	☐ 25 yaş ve altı ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46 yaş ve üstü
4	Eğitim Düzeyiniz	☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
5	Meslekte Çalışma Süreniz	☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26 yıl ve üzeri
6	Pozisyonunuz	☐ Uzman ☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Üst Düzey Yönetici
7	Gelir Durumunuz	☐ 3.000 TL ve altı ☐ 3.001 TL- 4.500 TL ☐ 4.501 TL – 6.000 TL ☐ 6.001 TL ve üzeri

BÖLÜM-2

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleriniz.

DUYGUSAL EMEĞE İLİŞKİN İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş arkadaşlarımla/çalışanların taleplerini uygun bir biçimde karşılamak için rol yaparım.					
2	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
3	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken sanki “şov yapıyormuşum” izlenimi veririm.					
4	Görevimin gerektirdiği duyguları sergilemek için rol yapmak zorundayım.					
5	Görevimin gerektirdiği duyguları için adeta “maske” takarım.					
6	Görevimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi gösteririm.					
7	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken gerçekte hissettiğim duygulardan farklı duygular gösteririm.					
8	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekte deneyimlemek için uğraşırım.					
9	Başkalarına gösterme ihtiyacı gördüğüm duyguları gerçekte hissetmek için uğraşırım.					
10	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken göstermem beklenen duyguları gerçekten hissedebilmek için çok çalışırım.					
11	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken göstermem beklenen duyguları gerçekten hissedebilmek için yoğun çaba harcarım.					

BÖLÜM-3

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleriniz.

MOTİVASYONA İLİŞKİN İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.					
2	Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.					
3	Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.					
4	İş seçerken başarılarımın tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.					
5	Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirim, var gücümle çalışırım.					
6	Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.					
7	Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.					
8	Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.					
9	Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
10	Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.					
11	Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsa çok çalışmam.					
12	Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım.					
13	Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.					
14	Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.					

ÖZGEÇMİŞ

Mahir ERKEN

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri/Tarihi : Bahçe / 26.10.1979

Medeni Hali : Evli

EĞİTİM

Kocaeli Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans	2014-2016
Cranfield Üniversitesi Patlayıcı ve Ordonat Mühendisliği Yüksek Lisans	2005-2006
Deniz Harp Okulu Makine Mühendisliği Lisans	1998-2002
Deniz Lisesi	1994-1998

YABANCI DİL

İleri seviyede İngilizce (YDS: 85)

TECRÜBE

Deniz Ordonat Merkezi K.lıplı Mühimmat Kısım Amiri	2006-
Avcıbot TCG AB-23 Başçarkçılık	2004-2005
Kurtarma Gemisi TCG IŞIN Elektrik Subaylığı	2002-2004

ARAŞTIRMA ALANLARI

Duygusal Emek
Motivasyon
Farklılıkların Yönetimi