

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DUYGUSAL EMEĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ARACI
ROLÜ: İLAÇ SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

SELEN ÇELENK

13712024

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. SERDAR BOZKURT

İSTANBUL

2018

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DUYGUSAL EMEĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ARACI
ROLÜ: İLAÇ SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

SELEN ÇELENK

13712024

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. SERDAR BOZKURT

İSTANBUL

2018

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DUYGUSAL EMEĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ARACI
ROLÜ: İLAÇ SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

SELEN ÇELENK
13712024

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 12.07.2018
Tezin Savunulduğu Tarih: 19.07.2018

Tez Oy birliği / ~~Oy çokluğu~~ ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyadı

İmza

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serdar BOZKURT
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Emel ESEN
Doç. Dr. Altan DOĞAN

İSTANBUL
TEMMUZ 2018

ÖZ

DUYGUSAL EMEĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ARACI ROLÜ: İLAÇ SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Selen Çelenk

TEMMUZ, 2018

Araştırmada duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde motivasyonun aracı rolü incelenmiştir. Araştırma ilaç sektöründeki 300 çalışana yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Veri analizinde *SPSS for Windows* kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal emeğin işten ayrılma niyeti arasında üzerindeki etkisinde motivasyonun aracı rolü tespit edilmemiştir. Ancak, duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında ve duygusal emek ile motivasyon arasında pozitif yönlü ilişkiye rastlanmıştır. İşten ayrılma niyeti ile motivasyon arasında ise herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Yine araştırmada çalışanların duygusal emek ve motivasyon düzeylerinin nispeten yüksek olduğu söylenebilir. İşten ayrılma niyetleri de düşük düzeydedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Motivasyon, İşten Ayrılma Niyeti.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND INTENTION TO LEAVE: STUDY ON PHARMACEUTICAL INDUSTRY EMPLOYEES

Selen Çelenk

JULY, 2018

In the study, the mediating role of motivator in the effect of emotional labor on intention to leave work has been examined. The research was conducted for 300 employees in the pharmaceutical sector. Questionnaire was used as data collection tool. SPSS for Windows was used for data analysis. As a result of the research, the mediating role of motivation in the effect of emotional labor on intention to leave the work has not been determined. However, there is a positive relationship between emotional labor and intention to leave work and emotional labor and motivation. There is no relationship between intention to leave and motivation. In addition, it can be said that the level of emotional labor and motivation of the employees is relatively high in the research. Employees' intentions to leave the company are also low.

Keywords: Emotional Labor, Motivation, Intention to Leave.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında yanımda olan, desteğini esirgemeyen, kıymetli bilgilerini benimle paylaşan ve en iyi şekilde rehberlik eden saygıdeğer tez danışmanım Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a ve çalışma süresince tüm zorluklar karşısında benimle beraber duran ve yaşamımın her aşamasında bana desteğini esirgemeyen kıymetli dostum Ayşegül Demir'e ve biricik kuzenim Hasan Gökçe'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman sevgisini hissettiğim aileme...

İstanbul; Temmuz, 2018

Selen ÇELENK

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
2.1. Duygusal Emek	2
2.1.1. Duygusal Emek Kavramı	3
2.1.2. Duygusal Emegin Boyutları	3
2.1.3. Yüzeysel Davranış	3
2.1.3.1. Derin Davranış	4
2.1.3.2. Duyguların Doğal Yolla İfadesi.....	5
2.1.4. Duygusal Emek Davranışlarının Oluşum Süreci ve Boyutları ...	6
2.1.4.1. Yüzeysel Davranış	7
2.1.4.2. Derin Davranış	7
2.1.5. Duygusal Emek Yaklaşımları	9
2.1.6. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler	17
2.1.6.1. Bireysel Faktörler	17
2.1.6.2. Örgütsel Faktörler	18
2.1.6.3. Etkileşim Özellikleri	18
2.1.7. Duygusal Emegin Sonuçları	19
2.1.7.1. Tükenmişlik	19
2.1.7.2. Mesleğe Duygusal Bağlılık	22
2.1.7.3. Mesleği Bırakma Niyeti	23
2.1.7.4. Müşteri Hizmetleri Performansı	24
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	26
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	27
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	29
3.2.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	30

3.2.1.1.	Bireysel Faktörler	31
3.2.1.2.	Örgütsel Faktörler	32
3.2.1.3.	Örgüt Dışı Faktörler	33
3.2.2.	İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	33
4.	MOTİVASYON KAVRAMI	36
4.1.	Motivasyon Kavramı	36
4.1.1.	Motivasyon Süreci	37
4.1.1.1.	Bireysel Davranışlar	37
4.1.1.2.	Güdü ve Çeşitleri	38
4.1.1.3.	İçgüdüler	39
4.1.1.4.	Fizyolojik Güdüler	40
4.1.1.5.	Sosyal ve Psikolojik Güdüler	40
4.1.2.	Motivasyon Teorileri	40
4.1.2.1.	Kapsam Teorileri	41
4.1.2.2.	Süreç Teorileri	49
4.2.	Duygusal Emek, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Çalışmaların İncelenmesi	55
5.	DUYGUSAL EMEĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ARACI ROLÜNÜN TESPİTİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI	58
5.1.	Araştırmanın Yöntemi	58
5.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	58
5.3.	Evren ve Örneklem	59
5.4.	Araştırmanın Hipotezleri	59
5.5.	Araştırma Modeli	59
5.5.1.	Araştırmanın Sınırlılıkları	60
5.5.2.	Veri Toplama Araçları ve Güvenilirlik Analizleri	60
5.5.3.	Verilerin Analizi	61
5.6.	Bulgular ve Yorumlar	61
5.6.1.	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	61
5.6.2.	Tanımlayıcı İstatistikî Analiz Sonuçları	64
5.6.3.	Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	64
6.	SONUÇ ve ÖNERİLER	73
	KAYNAKÇA	74
	EKLER	80
	ÖZGEÇMİŞ	83

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1:	Dört İhtiyaç Teorisinin Karşılaştırması	48
Tablo 2:	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	61
Tablo 3:	Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	62
Tablo 4:	Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı	62
Tablo 5:	Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	62
Tablo 6:	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	63
Tablo 7:	Katılımcıların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	63
Tablo 8:	Katılımcıların İşyerindeki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	63
Tablo 9:	Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları	64
Tablo 10:	Korelasyon Analizi	65
Tablo 11:	Duygusal Emegin Motivasyon Üzerindeki Etkisi	66
Tablo 12:	ANOVA Tablosu	66
Tablo 13:	Katsayılar Tablosu	66
Tablo 14:	Motivasyonun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	67
Tablo 15:	ANOVA Tablosu	67
Tablo 16:	Cinsiyete Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Farklılık Analizi	68
Tablo 17:	Medeni Duruma Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Farklılık Analizi	68
Tablo 18:	Eğitim Durumuna Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Farklılık Analizi	69
Tablo 19:	İşyeri Kıdemine Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Farklılık Analizi (ANOVA)	69
Tablo 20:	İşyeri Kıdemine Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	70
Tablo 21:	Çoklu Karşılaştırma Tablosu	71
Tablo 22:	Toplam Çalışma Yılına Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Tanımlayıcı İstatistikleri (ANOVA)	72
Tablo 23:	Toplam Çalışma Yılına Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	42
Şekil 2:	Abraham Maslow ve Erich Fromm'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi	45
Şekil 3:	Araştırma Modeli	59



1. GİRİŞ

Duygusal davranış kuralları, örgütlerde yer alan çalışanların duygusal tavırlarını standart haline getiren kurallar bütünü olarak ifade edilmektedir. Bu kurallara uymak müşteri ilişkilerinde belirli bir kalite standardının tutturulmasına ve müşteri memnuniyeti sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Çalışan ile müşteri arasında oluşması mümkün pürüzleri en aza indirerek çalışanın performansına katkı sağlaması da diğer bir faydasıdır. Ancak, çalışanların kendi duyguları üzerindeki hâkimiyetlerini kaybetmeleri veya hissetmedikleri şekilde davranmaları sonucu yaşadıkları duygusal çelişki, bir takım olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Bu durum çalışanlarda işe olan bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etki yaratabilmektedir. Bir örgüte ait değerlerinin oluşması ve gelişmesi örgütteki çalışanlarla mümkün olabilmektedir. Çünkü çalışanlar örgüte temel katkıyı sağlayan bireyler olarak kabul edilmektedirler. Bu sebepten dolayı yöneticiler deneyimli çalışanların örgütte kalmalarını sağlamalıdır. Yöneticiler, çalışanları işten ayrılma niyetine iten sebepler üzerine eğilmelidirler. Günümüzde oldukça önemli bir konu haline gelmiş olan işten ayrılma niyeti, çalışanın artık örgütte çalışmak istememesi ya da örgüt tarafından istenmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Çalışma kavramsal çerçevenin ele alındığı birinci bölüm ve araştırmanın uygulamasının yer aldığı ikinci bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın bağımlı değişkenleri olan duygusal emek, işten ayrılma niyeti ve motivasyon ile ilgili kavramsal açıklamalara ve irdelemelere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise alan araştırması neticesinde elde edilen verilerin analizleri ve bulgularına yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Duygusal Emek

2.1.1. Duygusal Emek Kavramı

Çalışma yaşamında duyguların incelenmesine yönelik modern çalışmaların başlangıcı, sosyolog Arlie Russell Hochschild'in 1983 yılında yayınladığı yeni ufuklar açan kitabı "The Managed Heart" ün yayınlanmasıyla gerçekleşmiştir. Hochschild'e göre "bir ücret için duyguların yönetilmesi" duygusal emek olarak tanımlanmıştır.¹

Duygusal emek, örgütsel olarak tanımlanan kural ve esaslara uygun olarak çalışanlardan beklenen duyguların düzenleme sürecine işaret etmektedir. Bir başka deyişle duygusal emek, duyguların ve duygusal ifadelerin düzenlemesi olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte duygusal emeğe ilişkin tanımlar da konuya yaklaşan araştırmacıların bakış açısına göre değişkenlik göstermektedir. Duygusal emeğe ilişkin yaklaşımlar, duygusal emek kavramını farklı bağlamda tanımlayıp farklı sonuçlarına odaklansa da, tüm bu teorilerde altı çizilen noktalar şunlardır: ²

- İşçiler iş yerindeki duygusal ifadelerini düzenleyebilmektedir.
- Duygusal emek örgütsel amaçlar için hem duyguların hem de ifadelerin düzenlenme sürecidir.
- Spesifik olarak, her bir yaklaşım yüzeysel ya da derin rol yapma davranışlarını duyguları düzenleyen bir yol olarak ele almıştır.

Hochschild'in açtığı yoldan sonra bu alanda pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı duygusal emeği olumlu bir kısmı da olumsuz boyutlarıyla ele alıp incelemiştir. Hochschild'in de aralarında bulunduğu ilk grup kavramı olumsuz

¹ Alicia Grandey, Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, **Journal of Occupational Health Psychology**, c.5, (2000), 95-110.

² Amy Wharton, The Sociology of Emotional Labor, **The Annual Review of Sociology**, c.35, (2009), 147-165.

içeriğiyle kullanarak duygusal yabancılaşma ve olumsuz sonuçlarıyla ele alırken; Paula England ve George Farks'ın temsil ettiği başka bir grup araştırmacı ise kavramı başkalarıyla empati kurma, diğerlerinin duygularını gerçekten hissetme ve hoşça zaman geçirme bağlamında olumlu yönleriyle ele almıştır.³

2.1.2. Duygusal Emegin Boyutları

Duygusal emek kavramının geliştirilmesi amacıyla ortaya konulan yaklaşımlar sonucu duygusal emegin boyutlarına ilişkin farklı gruplamalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışma duygusal emegin boyutları olarak; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutları temel alınarak hazırlanmıştır. Çalışmanın bu kısmında bu boyutlar hakkında bilgi verilecektir.

2.1.3. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, hissedilmekte olan duygu ile gösterilmesi gereken duygunun arasında farklılık olduğu durumlarda sergilenen duygu olarak ifade edilmektedir. Hochschild yüzeysel davranışı Hamlet oyunundan yola çıkarak anlatmaktadır. Aktör, dışarıdan görünümünü değiştirebilmek için bedenini hareket ettirmektedir. Burada aktör dışsal görünümünü duygularıyla hareket ederek değil rolü gereği sergilemektedir. Hochschild burada hazırlanmış bir duyguyu içsel olarak hissetmeksizin rolü gereği hissediyormuşçasına davranarak arzulanan duyguların sergilenmesine yüzeysel davranış adını vermiştir. Burada yapılmakta olan sadece bir izlenim yönetimidir. İş dünyasında ise duygusal davranışın, olumsuz duyguları bastırıp davranışa uyarlamak veya sanki olumlu duygular içerisindeymiş gibi çabalamakla ilgili olduğu belirtilmektedir. Bir satış görevlisinin bebeğinin hastalanmasından dolayı kötü bir ruh halinde olmasına rağmen etkileşim içinde bulunduğu müşteriye gülümsemesi yüzeysel davranış örneklendirmektedir. Bu davranış türünde beklenilen, olumlu duyguların taklit edilmesi olumsuz duyguların ise saklanmasıdır.⁴

Duygusal emegin olumsuz sonuçları genellikle yüzeysel davranıştan kaynaklanmaktadır. Duygusal emek gösterimi gerektiren mesleklerde çalışan bireyler

³ Fuat Man ve Cihan Öz. Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünememek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek, **Çalışma ve Toplum**, c.1, (2009), 75-94.

⁴ James Diefendorff, Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective, **Journal of Organizational Behavior**, c.24, s.8, (2003), 945-959.

tarafından sergilenmesi istenen duyguların içselleştirilmemiş olması bireyde hissettiği duygu ile sergilemiş olduğu duygu arasında çelişki oluşturmaktadır ve sonuç olarak duygusal uyumsuzlar oluşmaktadır. Duygusal emek gösterimi gerektiren mesleklerde çalışan bireyler tarafından sergilenmesi istenen duyguların içselleştirilmemiş olması bireyde hissettiği duygu ile sergilemiş olduğu duygu arasında çelişki oluşturmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak duygusal uyumsuzlar ortaya çıkmaktadır.

2.1.3.1. Derin Davranış

Derinlemesine davranış, gösterilmesi arzulanan duygunun hissedilmesi için bireyin içsel olarak göstermiş olduğu çaba olarak tanımlanmaktadır. Yani bireyin sergilemek zorunda olduğu duyguyu hissetmeye çalışmasıdır. Derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan temel farkı, bireyin sadece sergilenmesi gereken davranış davranış kurallarına göre sergilemesi değil aynı zamanda duygularını da bu davranış kurallarına uygun hale getirmesidir. Çalışanın hizmet sunduğu kişiyle empati kurarak, hangi durumların karşısındaki kişiyi zor ve anlaşılmaz yaptığını anlamaya çalışarak olumlu yaklaşımlarda bulunması derinlemesine davranışı örneklendirmektedir ⁵.

⁵ Grandey, age, 41.

Derinlemesine davranış sergileyebilmenin iki farklı yöntemi bulunmaktadır:

- Çalışanın kendisini arzulanan duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. Mutlu görünmesi gerektiği halde gerçekte bu duyguyu hissetmeyen bireyin duygularını kontrol altına alarak o duyguyu gerçekten hissetmeye çalışması veya olumsuzluklara rağmen neşelerini kaybetmeyen bireyler bu yönteme örnek gösterilebilir.
- Çalışanın arzulanan duyguyu gerçekleştirebilmesi için aldıkları eğitimi kullanmaları ya da geçmiş deneyimlerinden yardım almalarıdır. Hochschild'in 1983 yılında yaptığı çalışmasında hosteslere yolcuları evlerine gelen misafir gibi karşılarını söylemiştir. Hosteslerin karşılaştıkları sorunu aldıkları eğitime göre çözmeleri veya kötü durumdaki biri mutlu olduğu anları hayal ederek sergilemesi istenen davranışı hissetmesi bu yöntemi örneklendirmektedir.

Derinlemesine davranış, bireyin kendisinden beklenen davranışı hissederek sergilemeye çalışması durumunu olarak ifade edilmektedir. Burada bireyin sergilediği davranışlar aynı zamanda hissettiği davranışları oluşturmaktadır. Bu nedenle derinlemesine davranış yüzeysel davranışa göre daha az olumsuz sonuçlara neden olmaktadır denilebilir.

2.1.3.2. Duyguların Doğal Yolla İfadesi

Duyguların doğal olarak ortaya konulması, bireylerin tabii olarak hissettikleri duygular olarak ifade edilmektedir. Bireylerin yansıttıkları duyguların yansıtmak zorunda oldukları duygularla eşdeğer olması ise samimi davranış olarak ifade edilmektedir. Ashfort ve Humphrey bireylerin içinde bulundukları rollerin gereklerini gerçekleştirmek için daimi olarak rol yapma zorunda olmadıklarını kimi durumlarda gerçek hislerini ortaya koymaları gerektiğini ifade etmiştir. Duyguları tabii yolla ifade edilmesinde çalışan, müşterisine rol yapmamaktadır.⁶

⁶ Blake Ashfort. ve Ronald Humphrey, Emotional Labor in Service Roles The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, c.18, s.1, 1993, s.92.

2.1.4. Duygusal Emek Davranışlarının Oluşum Süreci ve Boyutları

Duygusal emek araştırmalarının merkezi odak noktalarından biri, bireylerin sergilenmesi istenen duygu gösterimlerini nasıl gerçekleştirecekleridir. İlk teoriler, bireylerin ne hissettiklerini veya gösterilmesi istenen davranışları ne zaman sergileyeceklerini kolayca anlayabileceklerini ileri sürer. Fakat son dönemde yapılan araştırmalar, bireylerin duygusal emek sarf ederken farklı yöntemler izleyebileceğini göstermiştir. Literatürde duygusal emek stratejileri ya da boyutları, genel olarak iki farklı yaklaşım çerçevesinde incelenmektedir. Bu yaklaşımlar, çoğunlukla, iş odaklı ve çalışan odaklı yaklaşımlar başlıkları altında ele alınmaktadır. İş odaklı duygusal emek yaklaşımı, bir meslekteki duygusal gerekliliklerin seviyelerini inceler. Çalışan odaklı duygusal emek yaklaşımı, çalışanların iş gerekliliklerini yerine getirmek için dışa vurulan ifadeleri ve içsel duyguları yönetme deneyimini ya da sürecini ifade eder. Literatürde iş odaklı duygusal emek yaklaşımı, duygusal davranış kurallarını ve duygusal emeğin sıklık, süre, çeşitlilik ve yoğunluğu faktörlerini ve bazı araştırmalarda da duygusal çelişkiyi kapsamaktadır. Çalışan odaklı duygusal emek, çalışanların müşterilerle gerçekleştirdikleri etkileşimlerde kullandıkları duygu yönetimi tekniklerini ifade eder. Çalışan odaklı duygusal emek sınıflandırması genellikle yüzeysel (surface acting) ve derin davranış (deep acting) stratejilerini içermektedir. Duygusal emek kavramsallaştırmaları, işyerinde uygun duyguların sergilenmesi gerektiğini ileri sürer. Bunu gerçekleştirmek için bireyler, bazen gerçekte hissettikleri duyguları saklamak ya da rol yapmak durumunda kalır (yüzeysel davranış) veya bireyler örgütler tarafından istenen duyguları yaşamaya gayret gösterir (derin davranış). Bununla birlikte bir kısım araştırmacı, çalışanların hizmet verdikleri esnada örgütlerinin kendilerinden sergilemelerini beklediği duyguları zaten hissediyor ve buna göre davranıyor olabileceğini düşünerek yüzeysel ve derin davranış boyutlarına ilaveten üçüncü bir çalışan odaklı duygusal emek boyutu olarak samimi davranışlarında araştırma konusu yapılması gerektiğini belirtmektedirler.⁷

⁷ Feyzullah, Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, (İstanbul, Beta Basım Yayın, 2010), 25.

2.1.4.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış çalışanlar tarafından örgütün sergilenmesini istediği duyguları sözlü ya da sözsüz olarak gerçekte hissettiği duygulardan farklı duygular sergilenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile yüzeysel duygusal emek davranışı sergilerken çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları gerçekte gösterebilmek için rol yaparlar yani içlerinden gelmeyen davranışları yaptığı işin sonucunda mecburiyetten sergilerler. İş görenler olumsuz duygularını (kuruma göre) bastırmaları gerektiğinde genellikle yüzeysel davranış yöntemini kullanmakta diğer bir ifade ile kendilerini bu davranışı sergilemeye mecbur hissetmektedir. Yüzeysel duygusal emek davranışı literatür de duygusal çelişki olarak da adlandırılmaktadır. Bir çalışanın moralinin bozuk olmasına rağmen hiçbir problemi yokmuş gibi davranışlar sergilemesi, bir devlet memurunun sevmediği ya da hoşnut kalmadığı bir vatandaşa yine bekleriz, iyi günler demesi şeklinde örnekler verilebilir⁸.

2.1.4.2. Derin Davranış

Araştırmacılar özellikle son dönemde, duygusal emeğin boyutlarını çok yönlü olarak incelemeye başlamışlardır. Bazı araştırmacılar, duygusal emeğin farklı boyutlarının farklı çıktılarla sonuçlanabileceğini ileri sürmektedir. Örneğin, duygusal emeğin bazı boyutları çalışanlar için olumsuz sonuçlanabilirken, diğer yönleri olumlu veya nötr etkilerle sonuçlanabilmektedir. Bono ve Vey'in duygusal emek ile ilgili meta analizlerinde, yüzeysel davranışın, iş tatmini ile negatif ilişkili ve duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Glomb ve Tews, bastırılan ve taklit edilen duyguların duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olmasına rağmen, samimi duyguların duygusal tükenme ile ilgili olmadığını bulmuşlardır. Bu noktada, yüzeysel ve derin davranış arasında ayırım yapmak önemlidir. Çünkü her ikisi de temel olarak farklı içsel durumları ifade eder ve çalışanların sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Yüzeysel davranış, bir kişinin duygularını maskelemek adına kendi gerçek duygularını baskılamasını içerirken; derin davranış, bir kişinin gerçek duygularını ayarlamasını ve gerçek duygularını abartılı bir şekilde yaşamak için çaba sarf etmesini içerir. Yüzeysel davranışın sonunda, gerçek dışılık ve

⁸ Umut Avcı ve Yasin Boylu, Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, c.7, s.2, (2010), 20-29.

gerçekten sapma hali meydana gelebilir. Bu durum ise, bir kişinin olumlu duygularının azalmasına neden olur.⁹

Derin davranış, bireylerden sergilemeleri istenen duyguları hissetme girişimleridir. Bu çerçevede derin davranışın ve duygusal çabanın duygusal çelişkiye sebep olmayacağı ileri sürülmektedir. Çünkü bu davranış tarzında, samimi duygular daha çok sergilenmektedir. Bastırılmış duygular, olumsuz sonuçlara yol açabilir. Samimi duyguları içeren derin davranışın, tükenmeye yol açma ihtimalinin düşük olduğunun belirtilmesine rağmen, yüzeysel davranışın kendini suçlamaya, sinizme ve işten ayrılmaya yol açma ihtimalinin oldukça yüksek olduğu vurgulanmaktadır. Birçok meslek, genel olarak, olumlu duyguların yansıtılması beklentisine sahip olduğu için, derin davranış tipik olarak olumlu duyguların yaşanmaya çalışılmasını içerir. Aksine yüzeysel davranış genellikle, olumlu duyguları yaşıyormuş gibi taklit etmeyi ve bazen hissedilen olumsuz duyguları baskılamayı içerir. Derin davranış, gösterilmesi gereken duyguları gerçekten hissetme çabasını ve olumsuz duyguların içsel olarak gerçekten dönüştürülmesini içerir. Pratikte, çalışanlar duygusal ifadelerini ne kadar çok değiştirmek zorunda kalırlarsa, gerçek duygularını gizlemek ya da değiştirmek amacıyla kişisel kaynaklarına o kadar çok yatırım yapmak zorunda kalacaklardır. Yüzeysel davranışın potansiyel olumsuz sonuçları en az birkaç hususta, duygusal çelişki ile ya da gerçek olmayan duygular ile sonuçlanmanın duygusal bedeli üzerinden izah edilebilir. Zihinsel uyumsuzluğun (cognitive dissonance) ortaya çıktığı bu duygular, çalışanların örgütsel gereklilikleri yerine getirmek için ihtiyaç duydukları psikolojik kaynaklar ile işin gerektirdiği duygusal gereklilikler arasında orantısızlık algılamalarına neden olabilir. Birçok araştırmacının duygusal emek stratejilerinin tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmesi bu yüzden şaşırtıcı değildir¹⁰

Bazı araştırmacılar, yüzeysel ve derin davranışın işyerindeki duygusal emek sürecinin tüm yönlerini temsil etmekte yetersiz kaldığı görüşündedir. Son zamanlarda, gerçekte hissedilen duyguların ifade edilmesi, diğer bir duygusal emek stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Bu strateji, hissedilen duyguların anlık olarak yaşanması ve sergilenmesi sürecini ifade eder. Başka bir ifadeyle çalışanlar, sahip oldukları duyguları ne yüzeysel davranış ne de derin davranış yoluyla etkin bir

⁹ Grandey, age, 45.

¹⁰ Grandey, age, 47.

şekilde değiştirememektedirler. Daha doğrusu çalışanlar, müşteriler ile etkileşim içinde olduklarında kendi samimi duygularını kullanmış olurlar. Bununla beraber, araştırmacıların, samimi duyguları sergilemenin, çalışanlar ve müşteriler üzerindeki etkisini inceleme gerekliliği hakkındaki söylemlerine rağmen, samimi veya doğal olarak hissedilen duyguların sergilenmesinin rolü mevcut çalışmaların çoğunun kapsamı dışında kalmaktadır.

2.1.5. Duygusal Emek Yaklaşımları

Literatürde duygusal emeğe ilişkin kabul gören dört yaklaşım mevcuttur. Duygusal emek sürecini ve etkilerini daha net görebilmek adına bu yaklaşımlardan kısaca bahsedilecektir.

Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı- 1983:Duygusal emek kavramını bilimsel literatürde ilk kez kullanan Hochschild'in 1983 yılındaki, “Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi” adlı eserinde Delta Havayolları'nın eğitim kurslarına katılarak bu süreçte hemşirelerin ve eğitimcilerin davranışlarını bire bir gözlemlene ve onlarla derinlemesine mülakatlar yapma imkanı bulunduğunu belirtmektedir. Hochschild bu eğitim sürecinde hemşirelere gülücüklerinin en kıymetli şeyleri olduğu telkin edilmesini ve “sürekli gülümsemeleri” yönündeki baskıları, duyguların ticarileşmesi olarak yorumlamıştır. Nitekim daha önce de belirtildiği gibi Hochschild duygusal emeği “bir ücret için duyguların yönetilmesi” olarak tanımlanmıştır”¹¹.

Hochschild, duygusal emek sürecinde çalışma ortamını sahne, müşteriye izleyici ve işçiyi de aktör olarak tanımlamıştır. Aktörün inandırıcılığı arttığı oranda başarı sağlanacaktır. Nitekim hosteslerden bu duyguları inandırıcılığı da aşarak- gerçekten hissetmeleri beklenmiştir. Hochschild'in yaptığı gözlemlerden birinde, hosteslere verilen eğitimler sırasında konuşmacıdan şu sözler yankılanmıştır: “Şimdi kızlar, oraya gitmenizi ve gerçekten gülümsemenizi istiyorum. Gülümsemeniz en değerli varlığınızdır. Oraya gidin ve onu kullanın. Gülümseyin. Gerçekten gülümseyin”¹².

Hochschild, “hissedilir kurallar” (feeling rules) ifadesini, uygun biçime ilişkin sosyal kuralları ve özel bir durumda sergilenmesi beklenen duygu miktarını tanımlamak için kullanmaktadır. Duygu yönetimi, bu kuralları karşılamak için insanların emek

¹¹ Grandey, age, 49.

¹² Russell Hochschild, The Managed Heart Commercialization of Human Feeling, London, University of California Press, 1983, 4.

harcaması olarak ortaya çıkmaktadır. İşçilerin duygularını örgütün isteği yönde düzenlemeleri için önlerinde iki seçenek vardır: Duygusal ifadelerin düzenlendiği yüzeysel rol yapma (surface acting) ve istenen duyguyu ifade etmek için bilinçli olarak duyguların değiştirilmesini içeren derinlemesine rol yapma (deep acting). Yüzeysel rol yapma tıpkı bir aktörün rolünü gerçekleştirirken seyirciden aldığı ilhamla o hissi yaşıyormuş gibi görünmesini içermektedir. Derinlemesine davranışın gerçekleşmesi içinse iki yol vardır: Bunlardan ilki istenen hissi gerçekten yaşamak ve uyarmaktır, ikincisi eğitimle edinilen bir düşlemin dolaylı yoldan gerçekleştirilmesidir. Burada hayal gücünün kullanılması ön plana çıkmaktadır.

Hochschild'e göre duygusal emek gerektiren işlerin üç temel özelliği vardır:

- Müşteri ya da ilgili kimseyle yüz yüze iletişim içerisinde olmak
- İşçinin hem kendine hem de iletişime geçtiği kimseye ilişkin amaçlanan duyguları düzenlemesi
- Örgütün işçiler üzerinde eğitim ya da denetim yoluyla duygusal faaliyetlerinin kontrolü üzerinde denetim sahibi olması gerekmektedir.

Hochschild hem kadınların hem de erkeklerin işte veya özel alanda duygusal çaba sarf ettiklerini belirtmiştir. Bir bakıma yaşamın içindeki roller bireylerden bazı duygusal gösterimlerde bulunmayı talep etmektedir. Ancak duygusal gösterimlerin emeğin bir parçası, metası olup bir ücret karşılığında yapılması duygusal emek olarak tanımlanmaktadır. Hochschild duygusal emek gerektiren işleri genellikle kadınların yaptığına ilişkin cinsiyet farkının da altını çizen bir yaklaşım oluşturmuştur. Kadınların duyguları yönetme kapasitesinin daha yüksek olması ve iletişimde daha başarılı olmaları bunun sebepleri arasındadır. Çocukluktan duygulara ilişkin belli kalıplarla yetiştirilen kadın ve erkeklerin duygusal emek gerektiren işlere ilişkin de ayrı uçlarda yer alması söz konusudur. Söz gelimi olumlu duyguların gösterimini sağlaması adına hosteslik gibi mesleklerde kadınlar, olumsuz duyguların gösterimini sağlaması bakımında da borç tahsildarları gibi mesleklerde erkekler ön plana çıkmaktadır ¹³.

Hochschild duygusal emek gerektiren işlerin özelliklerini tanımladıktan sonra bu mesleklere ilişkin altı kategori oluşturmuştur. Bu meslekler şunlardır:

¹³ Hochschild, age, 6.

- Teknik ve profesyonel çalışanlar (Doktorlar, avukatlar, öğretmenler, hemşireler ve sosyal çalışmacılar gibi).
- Ev hizmetleri dışında hizmet sektöründe çalışanlar.
- Memurlar
- İşletmeci ve yöneticiler
- Satış Görevlileri
- Ev hizmetlerinde çalışanlar

Hochschild'ın bu alandaki literatüre en önemli katkısı duygu yönetimi fikrini, bireylerin duygularını doğrudan nasıl şekillendirip yönettiklerine ilişkin bir referansı ve sosyal yapı ve kurumların bu çabalar üzerindeki baskıları nasıl empoze ettiğini tanıtmasıdır.

Hochschild, sözü edilen meslekleri kategorize etmesi ve diğer mesleklerin duygusal emek gerektirmediğini savunması ve hizmet sektöründe çalışanların duygularının metalaşmalarını engelleyecek alan ve zaman bulabilmelerini ve müşterileriyle çalışmaktan gerçekten haz alabilmeleri noktalarını hafife aldığını yönünde bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Nitekim iş ve iş dışı alan arasındaki sınırın daha belirsiz olduğu tatil ve eğlence yerlerindeki emek bu türdendir ¹⁴.

Ashforth ve Humprey'in Duygusal Emek Yaklaşımı- 1993: Ashforth ve Humprey duygusal emeği, davranış kuralına uygun duygunun gösterilmesi eylemi olarak tanımlamaktadırlar. Hochschild 1983 yılında bu kavramı tanımlarken kullandığı duygu yönetimine odaklı yaklaşımından farklı olarak davranışa odaklanmışlardır. Buna gerekçe olarak, davranış kurallarına uyum sağlanmasının ancak gerçek davranışta gözlenebileceğini ve bunun hizmet alanını doğrudan etkileyebileceğini, ayrıca davranış kurallarına duyguları yönetmeye gerek kalmadan da uyulabileceğini öne sürmektedirler. Bu nedenle kavramı ele alırken davranışı vurguladıklarını ve duygunun yaşanmasını, duygunun gösterilmesinden ayırdıklarını belirtmektedirler. Buna göre duygusal emek, bireyin sosyal algısını ve içinde bulunduğu kişilerarası iklimi geliştirmek üzere bilinçli olarak davranışlarını yönlendiği bir izlenim yönetimi biçimi olarak ele alınmaktadır.

Ashforth ve Humphrey 1993 yılında duygusal emeği “duygusal emeğin bireylere karşı uygun duygunun yansıtılması” olarak tanımlamaktadır. Onlar yüzeysel ve derin

¹⁴ Man ve Öz, age, 80.

davranış aracılığıyla duyguların içsel mekanizmalarla yönetilmesini üzerinde durmayarak, yerine çalışanların duygusal ifadelerini etkileyen faktörleri daha geniş bir açıdan ele almışlardır. Bununla birlikte duygusal emek davranışında bilinçli olarak çaba göstermenin zorunlu olmadığını öne sürmüşlerdir. Daha doğrusu, yüzeysel ve derin Bu bağlamda duygusal emek literatürüne “samimi davranış” (genuine emotion) biçimini de eklemişler ve emeğin bu yönüne işaret etmişlerdir¹⁵.

Bu bağlamda duygusal emek literatürüne “samimi davranış” (genuine emotion) biçimini de eklemişler ve emeğin bu yönüne işaret etmişlerdir. Bununla birlikte Hochschild’ın yaklaşımına paralel olarak yüzeysel ve derin davranışın olumsuz psikolojik sonuçları olabileceğini belirtmişlerdir; ancak bunun aktörün rolünü ya da işini tanımlama derecesine göre değişkenlik gösterebileceğine inanmışlardır. Ashforth and Humphrey’ den 1993 yılında aktarıldığına göre bu durumu şöyle açıklamışlardır:

“Eğer duygusal emek, merkezi ve sosyal ya da bireysel kimliklerle uyumlu ise psikolojik iyilik halini olumlu yönde etkileyebilmekte; ancak uyumsuz ise olumsuz yönde etkileyip duygusal çelişkiye ve otantik benliğin kaybına neden olabilmektedir”. Çıktılar bağlamında Ashforth ve Humphrey, gözlemlenebilir ifadeler ile görev etkinliği ya da performans arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Duygusal emek ve görev etkinliği arasında – müşterinin duygusal ifadeyi içten algılaması durumunda- pozitif yönlü bir ilişki olabileceğini öne sürmüşlerdir. Böylelikle örgütün bir hedefi olan duygusal emek, çalışan tarafından benimsenmekte ve dolayısıyla bireyin görev etkinliği de artmaktadır. Ashforth ve Humphrey’in yaklaşımında vurgulanması gereken nokta sosyal kimlik kuramını duygusal emek kavramına uyarlamış olmalarıdır.

Morris ve Feldman’ın Duygusal Emek Yaklaşımı- 1996: Morris ve Feldman’ın 1996 yılındaki yaklaşımına göre duygusal emek, kişilerarası işlerde örgütsel olarak arzu edilen duyguları göstermek için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama içerisinde dört farklı varsayımı barındırmaktadır. Bunlardan ilki, duygunun gösterildiği sosyal çevrenin belirli ölçüde duyguları şekillendirdiğinin kabul edildiği etkileşimsel yaklaşıma dayanmaktadır. Bu yaklaşım Hochschild- 1983, Ashforth ve Humphrey’in- 1993 yukarıda belirtilen yaklaşımlarına

¹⁵ Eroğlu, age, 27.

benzer biçimde, duyguların birey tarafından değiştirilebileceğini, kontrol edilebileceğini ve çevrenin bunun ne zaman gerçekleşeceğini belirlediğini kabul etmektedir¹⁶.

İkinci varsayım etkileşimsel yaklaşımla tutarlı biçimde, örgütsel olarak beklenen duygularla çalışanın duygularının uyumlu olduğu durumlarda dahi duyguların gösterimi için belirli ölçüde çaba (emek) gerektiğidir. Örgütsel olarak arzu edilen duygular ile hissedilen duyguların uyumlu olması daha az çaba gösterilmesini gerektirebilir. Hemen hemen tüm iş ortamlarında, hissedilen duyguların uygun duygusal gösterime dönüştürülebilmesi belirli oranda emek gerektirmektedir¹⁷.

Üçüncü varsayım Hochschild'ın 1983 yılındaki yaklaşımı ile paralel biçimde kişisel özelliği olan duyguların ifade edilmesi pazarlanan bir emtiaya dönüşmüştür. Çalışanın kişisel duygularını dışa vurması artık hizmetin bir parçası olmuştur. Bununla beraber örgütsel olarak istenen, duyguların yönetiminden ziyade davranış gösterimi olduğu için Morris ve Feldman'ın 1996 yılındaki odak noktasında davranış gösterimi bulunmaktadır.

Duygusal emek tanımının dayandığı son varsayım ise duyguların nasıl ve ne zaman gösterileceğine dair standartların ve kuralların bulunduğudır. Hochschild- 1983 hizmet çalışanları için uygun duygusal gösterimlerle ilgili genel beklentiler bulunduğunu belirtmektedir. Ekman ise 1973 yılında bu tür uygun duygusal gösterim normlarını “gösterim kuralları” olarak tanımlamaktadır. Buna göre gösterim kuralları belirli durumlarda hangi duyguların uygun olduğunu belirlemekten başka aynı zamanda alenen nasıl gösterileceğini belirlemektedir¹⁸.

Bu yaklaşıma göre duygusal emeği bütünüyle kapsayan dört boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar duygusal gösterimin sıklığı, gösterim kurallarına gereken dikkat, gerekli duygularını çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluktur. Duygusal gösterimin sıklığı hizmet verenle müşteriler arasında gerçekleşen etkileşimin sıklığını göstermektedir. Bir iş ne kadar çok sosyal olarak uygun duygu gösterimi gerektiriyorsa, o kadar fazla örgütsel olarak düzenlenmiş duygu gösterimi talebi olduğu söylenebilir. Bu nedenle duygusal gösterim sıklığı duygusal emeğin önemli

¹⁶ John Morris ve Daniel Feldman, The Dimensions, Antecedents, And Consequences of Emotional Labor, **Academy of Management**, c.21, s.4. (1996), 986-1010.

¹⁷ Morris ve Feldman, a.g.e., s. 987.

¹⁸ Man ve Öz, age, 81.

bir göstergesi olarak görülmektedir. Ancak duygusal emeği sadece duygusal gösterimin sıklığı ile açıklamak, tanımda belirtilen planlama, kontrol ve duyguları düzenleme ve gösterme becerisini kapsayan karmaşık yapıyı kapsamada yetersiz kalmaktadır¹⁹.

Duygusal emeğin ikinci boyutu işin gerektirdiği duygusal gösterim kurallarına dikkat seviyesidir. Gösterim kurallarına daha fazla dikkat gerektiren bir iş çalışandan daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba isteyecek ve daha fazla duygusal gösterim ve emek gerektirecektir. Gösterim kurallarına dikkat duygusal gösterimin uzunluğu ve duygusal gösterimin yoğunluğunu içermektedir²⁰.

Yaklaşımına göre üçüncü ana boyut iş rolü için gerekli olan duygusal gösterimin çeşitliliğidir. Gösterilecek duyguların çeşitliliği arttıkça çalışanların da duygusal emekleri artacaktır. Farklı duygusal gösterimlerde bulunması gereken çalışan farklı durumlara uyum sağlayabilmek için davranışlarına yönelik daha fazla planlama ve bilinçli gözlem yapmak zorunda olacaktır. Dolayısıyla duygusal emeği için daha fazla psikolojik enerji harcayacaktır²¹.

Duygusal emeğin son boyutu duygusal uyumsuzluktur. Çalışanlar işin gösterim kurallarına göre gösterilmesi gereken duygular ile gerçekte içlerinde hissettikleri hisleri arasında çatışma olduğunda duygusal uyumsuzluk yaşayabilmektedirler. Önceki araştırmalarda duygusal emeğin bir sonucu olarak değerlendirse de duygusal uyumsuzluğun duygusal emeğin dördüncü boyutu olarak değerlendirilmesi gerektiği öne sürülmektedir. Zira çalışanın duyguları ile işin gerektirdiği duygusal gösterim farklılaştıkça çalışanın beklenen duygusal gösterimi yapabilmesi daha zor olacaktır ve daha fazla kontrol, beceri ve emek gerektirecektir²².

Duygusal emeğin sıklığını etkileyen öncül değişkenler arasında davranış kurallarının açıklığı, denetimin yakınlığı, cinsiyet, görevin sıradanlığı sayılmaktadır. Duygusal gösterim kurallarına dikkat boyutunun öncüllerinin görevin sıradanlığı, müşterini gücü olduğu belirtilmektedir. Duygusal gösterim çeşitliğinin öncüllerinin müşterinin gücü, görev çeşitliği olduğu; duygusal uyumsuzluğun öncüllerinin ise etkileşim biçimi, iş serbestisi, olumlu ve olumsuz duygulanım olduğu öne sürülmektedir.

¹⁹ Hochschild, age, 7

²⁰ Eroğlu, age, 28.

²¹ Hochschild, age, 7.

²² Morris ve Feldman, a.g.e., s. 991

Duygusal emeğin ardıllarının ise duygusal tükenme ve iş tatmini olduğu belirtilmektedir.

Önceki yaklaşımlarda temel kavramlar olan derin ve yüzeysel rol yapma burada gösterim kurallarına gereken dikkat boyutu altında duygusal gösterim yoğunluğu olarak kısmen ele alınmaktadır. Her ne kadar nasıl gerçekleştiği açıklanmamış olsa da iş tatminsizliği ve duygusal tükenmenin duygusal uyumsuzluğun bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir.

Morris ve Feldman 1996 yılında duygusal emeği, örgütün çalışandan beklediği müşterilerle etkileşimlerinin uzunluğu, yoğunluğu, sıklığı ve çalışanın kendi duygularından farklı olarak göstermesi gereken duygular bağlamında kavramsallaştırmaktadır. Bununla birlikte sıklık ve çeşitliliğin duygusal emeği nasıl tanımlayabileceği, duygusal uyumsuzluğun bilinçli bir çabadan çok bir durumu açıklaması ve duygu yönetimini kapsamaması, önerilen dört alt boyutun çalışanların duygu yönetimi sürecini tam anlamıyla karşılaması gerekçeliyle eleştirilmektedir.

Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı- 2000:

Duygusal emeğe ilişkin literatürde öne çıkan bir diğer yaklaşım da Alicia A. Grandey'in yaklaşımıdır. Bu yaklaşım kendinden önceki yaklaşımların bir değerlendirmesi gibidir ve duygusal emeğe ilişkin hem olumlu hem de olumsuz yaklaşımlarını dikkate almıştır. Grandey 2000 yılında duygusal emeğin bazı durumlarda olumsuz sonuçları olabileceğini kabul etmekle birlikte, uygun modeller geliştirildiği takdirde bu olumsuz sonuçların en aza indirilebileceğini savunmaktadır.²³

Grandey, araştırmasına öncelikle duygusal emek tanımlarını incelemekle başlamıştır ve bu konuda çalışma yapan düşünürlerin, duygusal emek tanımları farklı olduğu için konuya farklı yaklaşıtlarını ileri sürmüştür. Öncelikle yapılması gereken kavramsal çerçevenin, dolayısıyla duygusal emeğin ne olduğunu belirlemektir. Grandey'in duygusal emeğe ilişkin görüşünün ikinci önemli noktası da James J. Gross'un duygu düzenleme teorisinden yola çıkarak duygusal emeğe ilişkin işe yarar bir çerçeve oluşturma yoluna gitmesidir. Daha önce de belirtildiği gibi Grandey'in amacı, örgütsel olarak fayda getirecek bir model oluşturmaktır. İşçiler, örgütlerce istenen

²³ Grandey, age, 51.

duyguları sergilemek için ifadelerini ve bilişlerini bu yönde düzenlemektedir ve Grandey'e göre duygu düzenleme davranışlarını anlamak ve çalışanların stres ve tükenmişlik yaşamalarına neden olan unsurları saptamak konunun esas noktalarını oluşturmaktadır. Grandey duygusal emek süreçlerini açıklamada yüzeysel ve derinlemesine rol yapmayı temel almaktadır ²⁴.

Öncül odaklı duygu düzenlemede, birey duygunun öncellerini düzenleyebilmektedir. Burada birey durumu ya da durum üzerindeki algıyı duygulara uyum sağlamak adına değiştirebilmektedir. Gross öncül odaklı duygu düzenlemenin dört tane yöntemi olduğunu ileri sürmektedir²⁵:

- Ortamı seçme (Situation Selection)
- Ortamı Değiştirme (Situation Modification)
- Dikkati Farklı Yöne Çevirme (Attention Deployment)
- Bilişsel Değişim (Cognitive Change)

İlk iki yöntem, duygu uyaranlarına ilişkin düzenlemeleri içermektedir. Bununla birlikte son iki teknik, Grandey'e göre konuyla daha ilişkilidir. İlk iki teknikte gerekli olan şartları seçme ve değiştirme imkânının olmayışı, çalışanların işten ayrılmalarına sebep olabilmektedir. Bununla birlikte, işçiler diğer iki teknikte şartlara ilişkin duygusal tepkilere ilişkin algıları düzenleyebilmektedir. Dikkati farklı yöne çekmede, işçi işini yaparken onu daha keyifli hale getirmek için sevdiği şeyi yaparak daha olumlu bir ruh hali içerisine girmektedir. Böylelikle kendini daha iyi hissetmekte ve iş yerinde de olumlu duygular sergileyebilmektedir. Bir servis elemanın işini yaparken şarkı söylemesi gibi. Bilişsel değişim ise duygusal etkinin azaltılması için bir kimsenin mevcut duruma ilişkin algısını değiştirmesidir. Hochschild'dan 1983 yılında aktarıldığına göre uçuş çalışanlarının stresli durumların etkilerini azaltmak için yolcuları birer çocuk gibi görmeleri bilişsel değişime örnektir²⁶.

Tepki odaklı duygusal düzenlemede birey, durumu ya da duruma ilişkin algıyı değiştirmekten, duruma ilişkin tepkisinin duygusal gösterimini değiştirmektedir. Öncül odaklı düzenlemenin aksine, burada duygunun hissedildikten sonra düzenlenmesi söz konusudur. Burada uygun ifadeyi teşvik etmek için, bazı ilaçların,

²⁴ Eroğlu, age, 28.

²⁵ Hochschild, age, 8.

²⁶ Grandey, age, 54.

uyarıcıların kullanımı ya da egzersiz yapma biçiminde gerçekleştirilebilmektedir. Bazı şirketlerin ön büro çalışanlarına ücretsiz kahve ikramı buna örnektir. Özetle, Grandey'in duygusal emek olgusunu daha kapsamlı ele aldığını ve bunu duygu düzenleme teorisine göre oluşturduğunu söylemek mümkündür. Grandey'in duygusal emek modelinde cinsiyet ve duygusal zekâ gibi bireysel faktörlerle otonomi ve yönetici desteği gibi örgütsel faktörler de dikkate alınmış ve duygusal emek olgusunun bireye ve örgüte etkileri yüzeysel ve derinlemesine davranış temel alınarak daha detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.1.6. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

2.1.6.1. Bireysel Faktörler

Grandey 2000 yılında duygusal emeği etkileyen bireysel faktörleri cinsiyet (gender), duyguları ifade etme (emotional expressivity), duygusal zekâ (emotional intelligence) ve duygulanım (affectivity) olarak sıralamıştır. Bu bireysel faktörler aşağıda kısaca açıklanmaktadır²⁷:

- *Cinsiyet (Gender)*: Duygusal emek gerektiren işlerde kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha başarılıdır. Kadınlar ve erkekler arasındaki bu anlamlı farkın nedeni örgütlerin duygusal emek davranışlarını erkeklerden çok kadınlara yakıştırmalarıdır.
- *Duyguları İfade Etme (Emotional Expressivity)*: Duygularını yeteri kadar iyi ifade edebilen çalışanlar, işverenlerin beklentilerini karşılayabilirler. Böylece çalışanlar duygusal emeğin olumsuz etkilerine maruz da kalmaktan kurtulurlar.
- *Duygusal Zekâ (Emotional Intelligence)*: Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini anlaması, kendini motive etmesi, sosyal ilişkilerinde ve bireysel deneyimlerinde duygularını iyi yönetebilme kapasitesidir.
- *Duygulanım (Affectivity)*: Duygulanım, çalışanların bir işe dönük başarı algılarıyla ilgilidir. Duygulanım iki çeşittir: olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım. Olumlu duygulanım coşku, iyimserlik gibi pozitif hâllerle ilgiliyken olumsuz duygulanım karamsarlık ve kararsızlık gibi negatif

²⁷ Grandey, age, 55.

durumlarla ilgilidir. Duygulanım, motivasyonu doğrudan etkilediği için duygusal emek kalitesini de etkileyebilir.

2.1.6.2. Örgütsel Faktörler

Grandey'in çalışmasında örgütsel faktörler, duygusal emek ve sonuçlar arasında şartlı değişken olarak yer almaktadır. Çünkü örgütsel ortam, duygusal emeği kavramak için üzerinde durulması gereken önemli bir ögedir. Örgütsel koşullar ne kadar olumluysa duygusal emeğin örgütsel ve bireysel faydaları da o kadar olumlu olacaktır. Modele göre duygusal emeğin otonomi (autonomy), yönetici desteği (supervisor support) ve meslektaş desteği (coworker support) olmak üzere üç adet örgütsel faktörü vardır. Bu örgütsel etkenler kısaca aşağıda beyan edilmiştir:

- *Otonomi (Autonomy)*: Özerklik düzeyi yüksek çalışanlar, iş hayatının yıpratıcı etkileriyle daha az karşılaşır. Böyle çalışanlar daha özgür hareket ettikleri için kendilerini baskı altında hissetmezler²⁸.
- *Yönetici Desteği (Supervisor Support)*: Amirlerinden destek alan çalışanlar derinlemesine davranışlar gösterirler. Pozitif bir havayı yakalayan kurumlarda görevli böyle çalışanlar, yöneticilerinden destek gördükleri için olumsuz hislere de daha az kapılırlar²⁹.
- *Meslektaş Desteği (Coworker Support)*: Mesai arkadaşından yardım gören çalışanların sarf ettiği yüzeysel davranışlar azalır. Böyle çalışanlar, enerjilerini daha önemli ve anlamlı çalışmalara yönlendirirler.

2.1.6.3. Etkileşim Özellikleri

Grandey tarafından ortaya konan duygusal emek yaklaşımının; sıklık (Frekans), süre (duration), çeşitlilik (variety) ve gösterim kuralları (display rules) olmak üzere dört adet etkileşim beklentisi vardır. Bu etkileşim beklentileri özetle şu şekildedir:³⁰

- *Sıklık (Frekans)*: Farklı roller, farklı beklentileri dolayısıyla da farklı etkileşim sıklığını doğurur. Aynı bankada çalışan iki görevliden gişe görevlisi mesai bitimine kadar onlarca müşteri ile temasta bulunur. Konut finansmanı

²⁸ Morris ve Feldman, age, 993.

²⁹ Oğuz Türkay, Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, c.7, s.14, (2011), 201-222.

³⁰ Morris ve Feldman, age, 995.

ile ilgilenen bireysel müşteri hizmetleri görevlisinin ise etkileşimde bulunacağı birey sayısı çok daha sınırlıdır.

- *Süre (Duration)*: Süre çalışanlardan beklenen başka bir taleptir. Mesela bir radyolog için hastasına ayırması gereken zaman 5-10 dakika olurken bu süre bir psikolog için birkaç saat olabilir.
- *Çeşitlilik (Variety)*: Çeşitlilik, çalışanların kullandığı becerilerin tür bakımından çokluğunu ifade eder. Çalışanlar farklı düzeydeki ve türdeki durumlarla karşılaştıkça ortaya konulması gereken davranışların çeşitliliği de artar.
- *Gösterim Kuralları (Display Rules)*: Gösterim kuralları, iş yaşantıları sırasında örgütlerin olmasını temenni ettiği durumları tarifidir. Düzenli ya da gelişigüzel yaşantılar yoluyla kazandırılabilir. Gösterim kuralları ile derinlemesine davranış arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır³¹.

2.1.7. Duygusal Emegın Sonuçları

Duygusal emek davranışları hangi boyutta olursa olsun çalışanların iş sonuçları ve meslekle olan bağları üzerinde olumlu olumsuz etkiler ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada duygusal emek davranışlarının; tükenmişlik, mesleğe duygusal bağlılık, mesleği bırakma niyeti ve müşteri hizmetleri performansı üzerinde ki sonuçları üzerinde durulmaktadır.

2.1.7.1. Tükenmişlik

Bireyin stres yapıcı örgütsel şartlar altında devamlı tükenme hissine sahip olması durumuna beliren bu olgu, yaşamın değişik evrelerinde ortaya çıkabilir. Tükenmişlik, bilhassa kişi iyi bir performans gösterdiği halde çabasının karşılığını alamadığı ve bunu da kabullenemediği durumlarda ortaya çıkar. Duygusal tükenmişlik geleneksel stres tepkileri olan bitkinlik, işe bağlı depresyon, psikomatik şikâyetler ve endişe vb. ile büyük ölçüde benzerlik gösterir. Bu yönüyle duygusal tükenmişliği iş yeri stresörlerinden kaynaklanan zorlanma çeşidi olarak kavramsallaştırmak mümkündür³².

³¹ Öz, age, 13.

³² Şebnem, Aslan ve Musa Özata. Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik, Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, Sağlık Çalışanları Örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.30, (2008), 77-97

Maslach ve Jackson'ın 1981 yılında geliştirmiş oldukları tükenmişlik ölçeği, bu alanda yapılan araştırmalarda en fazla kullanım alanı bulan ölçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Maslach, tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak incelemiştir. Bunlar: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygusudur³³.

- *Duygusal Tükenme:* Bu boyut, tükenmişliği en açık bir şekilde gözlemlenebilen, diğer iki boyuta göre daha çok incelenen, merkezi özelliğidir. Kişilerde enerji kaybı ve duygusal olarak tükenme hissi şeklinde tanımlanmaktadır. Tükenmişliğin en önemli boyutu olan duygusal tükenmenin temel kaynağı işteki iş yükü, iş stresi ve kişisel çatışmalardır. İnsanlar bitkin düşüklerini, kullandıklarını ve yeniden toparlanmaya güçlerinin olmadığını hissetmektedirler. Yeni bir günle ya da ihtiyacı olan yeni bir insanla yüz yüze gelmeye yetecek enerjiden yoksundurlar. Özellikle hizmet sektöründe, işin çalışana yüklediği duygusal yük kişinin duygusal kaynaklarını tüketebilmektedir. Bu durumda, çalışanlar kendilerini işlerine eskisi kadar veremedikleri ve müşterilere karşı eskisi kadar sorumluluk duymadıkları hissine kapılmaktadırlar. Duygusal tükenmenin en önemli belirtisi kişilerin duygusal ve bilişsel olarak işlerinden uzaklaşarak işe gelme isteklerini kaybetmeleridir.
- *Duyarsızlaşma:* Tükenmişliğin diğer bir boyutu olan duyarsızlaşma, kişinin, hizmet sunduğu insanlara karşı olumsuz, alaycı, küçümseyen duygu ve davranışlar geliştirmesidir. İş görenlerin hizmet sundukları müşterilere karşı hissizleşmeleridir. Duyarsızlaşmada, çalışanların müşterilere birer insandan çok objeymişler gibi davranması söz konusudur. Ayrıca bu durum müşterilere, iş arkadaşlarına ve örgüte karşı olumsuz bir tavır da beraberinde getirir. Kişi katı, duygusuz ve alaycı tavırlar sergiler. Duyarsızlaşma, duygusal tükenmenin aşırı artmasının bir sonucu olarak gelişmektedir.

Ayrıca, personellerin işteki kat ılımları en düşük seviyeye geçmekte ve hatta ideallerinden de vazgeçebilmektedirler. Duyarsızlaşmanın gözle görülür belirtileri, daha alaycı ve soğuk bir dilin kullanılması ile işte verilen daha uzun süreli molalardır³⁴.

³³ Aslan ve Özata, age, 81.

³⁴ Grandey, age, 55.

Duyarsızlaşma durumunda çalışanlar, hizmet sunduğu bireylere insanca değil de nesne şeklinde davranmakta, alaycı ya da olumsuz tutum sergilemekte, katı ya da duygusuz tepkiler ortaya koymaktadır. Başlangıçta kişinin kendisini korumaya yöneliktir ve diğer insanlara karşı “kopmuş ilgiye” yönelik duygusal bir tampondur. Aşırı ayrılma (kopma), idealistliğin, heves ve gayretin yok olmasına, insanlıktan uzaklaşmaya dönüşebilmektedir. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil eden bileşenidir.

- *Düşük Kişisel Başarı Duygusu:* Bireyin özellikle işinde kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması; kendisi ile ilgili mutsuzluk, iş başarısı ile ilgili memnuniyetsizlik hissetmesidir. Düşük kişisel başarı duygusunda kişide suçluluk ve yetersizlik duyguları ile birlikte kişinin kendisini olumsuz olarak değerlemesi söz konusu olmakta, kişi boşuna çalıştığını, işinde ilerleyemediğini, boşuna zaman harcadığını düşünerek, aynı zamanda kendi başarısında gem vurmaktadır³⁵

İşgörenin depresyona eğilimli olmasına ve iş yerindeki taleplerle başa çıkamamasına neden olabilmektedir. Sosyal destek ve mesleki gelişim fırsatlarının azalması bu hissi daha da kötüleştirmektedir. Duygusal emek, çalışanlar üzerinde zarar verici olabilir ve psikolojik ve fiziksel olarak olumsuz yönde etkileyebilir. İfade edilmesi uygun olmayan asabiyet, içleme ve öfke gibi duyguları bastırabilir. Bu duygular, kişinin negatif duygularını sürekli kontrol altında tutma ve pozitif olanları ifade etme gereksiniminden dolayı ortaya çıkar. Eğer kontrol edilmezse veya sağlıklı bir ifade yolu belirtilmezse, bu durum duygusal yorgunluk ve tükenmişliğe sebep olabilir. Bunun yanı sıra ifade edilmeyen duygular, vazgeçirmeye dönük psikolojik ve fiziksel sonuçlara sebep olabilir. Bu, karmaşık bir süreçte gerçekleşir ve bağışıklık sistemini zayıflatır. Duyguların ifade edilmemesinden kaynaklanan hipertansiyon ve kanser gibi ciddi sağlık sonuçlarının doğmasına neden olabilir. Uykusuzluk ve yorgunluk gibi çok ciddi olmayan ama potansiyeli zayıflatıcı semptomlara da sebep olabilir. Bunun yanında, farklı çalışanlar için farklı sonuçlar görülebilir. Bazı çalışanlar

³⁵ Hülya Yıldız, Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (2009).

duygusal emeği olumsuz bireysel sonuçlar olmadan kullanmada daha iyi donanımlı veya usta olabilirler³⁶.

Diğer taraftan duygusal uyumsuzluk, çalışanlar için genellikle caydırıcıdır ve sağlık sorunlarına sebep olabilir. Duygusal uyumsuzluk yaşayan çalışanlar, gerçek duygularını gizlemede başarılı olamayabilirler. Müşterilerin tespit ettikleri bu yapay duygular, hizmet kalitesi ile ilgili iyiden kötüye giden helezon şeklinde zayıf bir hizmet ve artan bir duygusal emekle sonuçlanan daha zayıf algılamalara sebep olabilir. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin işgücü devir oranını ve devamsızlığı artırdığını, çalışanların moral düzeyini düşürdüğünü, bunların ise genel olarak örgütün hizmet kalitesini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır³⁷.

2.1.7.2. Mesleğe Duygusal Bağlılık

Mesleğe duygusal bağlılık, kişinin mesleğiyle ilgili duygusal hislerinin toplamıdır. Mesleğe bağlılık, kişinin mevcut becerisi ve uzmanlık neticesinde mesleği ile kendisini özdeşleştirmesi ile gelişir. Mesleğine duygusal bağlılık geliştiren kişiler için mesleğinin hayatında önemi ve merkezi konumu ikamesidir³⁸.

Bir kişinin, mesleğine uzun seneler harcayıp, mesleği kişinin kendisi bakımından giderek daha önemli hale geldiğinde, mesleğinin ideolojisi ve değerini özümsemeye başlamaktadır. Hochschild'in 1983 yılındaki, hizmet çalışanları için müşteri ile karşı karşıya kaldıkları anda duyguları üzerinde kontrol veya yönetme yoluna gitmelerine dikkat çekmiştir. Hizmet çalışanlarının müşteriler ile devamlı bire bir etkileşim içinde kalarak duyguları üzerindeki kontrolleri işlerine olan bağlılıklarını da etkilemektedir. Bu nedenle duygusal emek işe bağlılık ile ilişkili görülmüştür. Duygusal emeğin hizmet çalışanlarının mesleğe bağlılıklarını hangi açıdan etkilediği, duygusal emek davranış boyutuna göre değişebilmektedir. Hizmet çalışanının müşteri ile yüz yüze geldiği anda uygun davranışları sergileyebilmesi için duyguları üzerindeki kontrollerinin türü yüzeysel, derinlemesine ya da samimi davranma türlerindendir. Çalışanların hangisini seçtiği mesleğe bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden, bu davranışların hangi türünün mesleğe bağlılığı olumlu

³⁶ Yıldız, age, 36.

³⁷ Şebnem, Seçer. İş Yerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek, Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, **9.Ulusal Ergonomi Kongresi**, (2004).

³⁸ Garyi Blau. On Assessing The Construct Validity Of Two Multidimensional Constructs, Occupational Commitment And Occupational Entrenchment, **Human Resource Management Review**, c.11, (2001), 279-298.

ya da olumsuz etkilediği duygu ayarlama basamaklarının doğru bir şekilde anlaşılabilmesiyle olabilmektedir. Yüzeysel davranma ve hizmet çalışanın işe bağlılığı arasındaki ilişkiye baktığımızda, araştırmalar bu ilişkinin olumsuz yönde olduğunu savunmuşlardır. Kişinin devamlı hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi göstermeye çalışması yani var olan duygusal çelişki, iş ine olan saygısını azaltacak ve böylelikle mesleğe bağlılığını olumsuz etkileyecektir. Diğer yandan, derinlemesine ya da samimi davranan çalışanlar, müşteriye yansıtılacak duyguları bizzat hissetmeye çalış maktadırlar. Derinlemesine davranan çalışanlar, kurumun belirlediği davranış kurallarını isteyerek yerine getirmektedirler. Bu şekilde samimî olarak duygularını yansıtan çalışanlar bireysel performanslarının arttığını hissedecektir. Mesleğe duygusal bağlılığı olan çalışanlar için işin gerektirdiği kurallara tam anlamıyla uyarak başarılı olmaları önemli olduğu için, derinlemesine davranan çalışanların işe bağlılığı yükselecektir.

2.1.7.3. Mesleği Bırakma Niyeti

Mesleği bırakma niyeti, bir iş kolunda çalışanların ilgili sektörde iş görme süreçlerini ve genel olarak sosyo-psikolojik şartların personelleri tatmin etmediği veya onların beklentilerini karşılamadığının bir ifadesidir³⁹.

Hizmet çalışanları, yaptığı işin yoğun duygusal emek davranışı gerektirdiği bilinciyle ve duygusal davranış kurallarının da baskısıyla yüzeysel davranma yolunu seçecektir. Bu da çalışanlarda fiziksel ve ruhsal olumsuz sonuçlara neden olacak; böyle bir işte çalışma istekleri azalacak ve bu yüzden kurumdan ayrılma niyetleri artacaktır. Derinlemesine davranmada ise çalışanlar duygusal çelişki yaşamamakta; çünkü müşteriye yansıtacakları duyguyu bizzat hissetmekte ve yaşamaktadırlar. Bu yüzden, kişinin hissettiği ve yansıttığı duygu arasında bir fark oluşmamaktadır. Bu durum, kişinin bireysel başarısının artmasına sebep olacaktır. Çünkü kurumun isteklerini samimi olarak yerine getirebilmekte olduğunu anlayacaktır. Böyle bir kurum kendini başarılı hissetmesini sağladığı için buradan ayrılmak istemeyecektir. Böylelikle kurumdan ayrılma niyetinin azalacağı beklenmektedir.

Hizmet çalışanlarının ayrılma niyetlerini etkileyen en önemli faktör, müşteri ile yüz yüze geldiklerinde duyguları üzerinde bir kontrolün gerekmesi yani duygularını

³⁹ Grandey, age, 60.

yönetme sürecinin oluşmasıdır. Duygusal emek davranışları hizmet çalışanları için çaba gerektiren bir süreç olmasından dolayı bu çalışanların kurumlarından ayrılma niyetlerini tetikleyen bir unsur olarak görülmektedir. Duygusal emek davranışları, mesleği bırakma isteği üzerine devamlılık bağlılığının da etkisiyle olumlu veya olumsuz bir sonuç ortaya çıkarmamıştır. Bu konuda ülkemizde gerçekleştirilen ve bankacılık sektöründen 255 çalışanı kapsayan bir çalışmada, iş yerinde gerçek duyguları gizleme zorunluluğunun işten ayrılma niyetini artırdığı sonucu elde edilmiştir. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre derinlemesine davranma, işten ayrılma niyetini azaltıcı bir faktördür.

2.1.7.4. Müşteri Hizmetleri Performansı

Günümüzde sağlık örgütlerinin artan rekabet şartları içinde kalıcı olabilmeleri hizmet verdikleri hasta ve yakınları ile olan ilişkilerinin uzun vadeli ve istikrarlı olmasıyla mümkün olabilir. Bilhassa hizmet sektöründe ve sağlık sektöründe bu durum daha belirgindir. Çoğu hizmetler, doğrudan müşteri ile örgütün çalışanı arasındaki sosyal davranışların bir neticesi olarak geliştiğinden, müşteri ve çalışan etkileşiminin yüksek olduğu hizmetlerde ilişki kalitesi, müşteri tatmini için temel bir faktör olmaktadır⁴⁰.

Etkileşimin niteliği ise algılanan hizmet kalitesinin en önemli belirleyicisi durumunda bulunmaktadır. Hizmet kalitesi ile birlikte müşteri ile olan ilişki, müşteriye karşı davranış ve tutumlar da müşterinin memnuniyetinde ve tatmininde göz ardı edilmemelidir. İşletmelerin müşteriyle olan ilişkileri, müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılamalarını etkileyecektir. Müşteriyle ilişkilerin olumlu sonuç vermesi ve daha iyi algılanması ise ilişki kalitesine bağlı bulunmaktadır. İlişki kalitesi, bir ilişkinin gücünün değerlendirilmesi olarak düşünülmekte ve tatmin, güven ve standart olmak üzere üç boyut üzerinden değerlendirilmektedir.

Hizmet standartları, iyi bir ilişkide, karşılıklı etkileşimlerin önemli bir sonucunu tanımlamaktadır. Müşteriler, kendilerine sunulan müşteri ilişki yatırımlarını daha yüksek düzeyde algıladıkları zaman ilişki kalitesi de yükselmiş olacak ve müşterinin kaliteyi algılaması ve dolayısıyla tatmini de yükselecektir. Çalışanların başarılı

⁴⁰ Arzu Şengül. Hizmet İşletmelerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İş Görenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirmesi, **Ege Akademik Bakış**, c.9, s.4, (2009), 1193-1211.

duygusal emek yönetimleri müşteriye elde etme, kazanma ve memnun etme sürecinde kritik rol oynamaktadır. Duyguları kontrol etme veya gerçek duyguların tam tersini ifade etme ihtiyacı birçok işi bir ölçüde karakterize etmektedir. Çünkü müşteri hizmetleri pozisyonu kesin ve açık kuralların olduğu güçlü iş durumlarını temsil eder. Örgüt için pozitif imaj oluşturma ve müşteri bağlılığını destekleme aracı olarak duyguların yönetilmesi iyi müşteri hizmetleri performansı ile sonuçlanabilir. Negatif olarak algılanan duygusal ifadeler müşteri hizmetlerini negatif olarak etkilemekte iken pozitif duygusal ifadelerin daha yüksek müşteri hizmetleri performansı ile sonuçlandığı gösterilmiştir. İş görenlerin yüzeysel davrandıklarında müşteriler bunu anlayabilir.

Müşterilerin hizmet algılamaları ve çalışanların tutumları çok önemlidir. Çalışanlar tarafından gösterilen pozitif davranışlar, müşterilerin zihinlerinde olumlu etkiler yaratabilir, negatif davranışlar benzer şekilde olumsuz etkiler doğurabilir. Çalışanların kaba davranışları müşteriler tarafından gözlemlenirse veya müşterilere hoş olmayan davranışlarda bulunurlarsa örgüt birçok yönden kaybeder. Şu ana kadarki kısımda duygusal emek kavramı incelenmiştir. Bu bağlamda duygusal emeğin boyutları, duygusal emeği etkileyen faktörler ve duygusal emeğin sonuçları ele alınmıştır. Bundan sonraki kısımda işten ayrılma niyeti kavramı açıklanacaktır.

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin başarısını gösteren faktörlerden biri yetenekli çalışanların örgütlerde kalmasını sağlamaktır. Bu bağlamda izlenecek en başarılı yolun etkin ve verimli olan çalışanların örgütlere bağlanılmaya çalışılmasıdır denebilir. Ancak çalışanlar, her zaman örgütlerin değerlerine bağlı kalmayarak çalıştığı örgütlerden ayrılmayı düşünebilirler. Çalışanların işten ayrılma eğilimine sürükleyen, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler yöneticiler tarafından ciddi şekilde araştırılmaktadır. Yöneticilerin bu araştırmaları yapmasına neden olan en büyük etken ise işten ayrılma eğiliminde olan çalışanların en iyi çalışanlar oldukları ve geriye kalan çalışanların başka iş bulamayacak olan, ortalamanın altında verim alınan çalışanlar olacağı düşüncesidir. Bu bağlamda örgüt içerisinde birlikte çalıştığı arkadaşlarının ve örgüt içerisindeki diğer çalışma gruplarının performansını olumsuz yönde etkileyen işi bırakmanın bir önceki basamağı olan işten ayrılma niyeti çeşitli kişiler tarafından araştırılarak tanımlanmış, nedenleri, sonuçları ve çalışanların işten ayrılma niyetinden nasıl vazgeçirilebileceği üzerinde çalışmalar yapmışlardır⁴¹.

- İşten ayrılma niyetiyle ilgili literatürde yapılan çeşitli tanımlar şu şekildedir;
- İşten ayrılma niyeti, çalışanların işyerlerinde iş doyumsuzluğundan dolayı ortaya koymuş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir
- İşten ayrılma niyeti, çalışanların işlerinden ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli kararını ve niyetini tanımlamaktadır.
- İşten ayrılma niyeti, çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında meydana gelen negatif ilişki nedeniyle işi terk etme eğilimidir.
- İşten ayrılma niyeti, çalışanların işinden ayrılacağını gösteren en önemli habercidir.

⁴¹ Kemal Poyraz ve Bülent Kama. Algılanan İş Güvencesinin, İş tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.13, s.2. (2008), 143-164.

- İşten ayrılma niyeti, çalışanın kendisi tarafından kendi isteği ile başlattığı toplumsal bir sistemin içerisinde çıkma eğiliminde olmasıdır.

Nüfusun değişimi iş gücü havuzlarının durumunu etkilemektedir. Aynı zamanda sosyal normlar değişmekte, bir işverene sadık olmak statüko olarak görüldüğünden insanlar çalışma şartlarının kendisine uygun olmadığı işlerde devam etmemeyi düşünmektedir. Bu sebepten dolayı sanayi genelinde işverenler nitelikli olan mevcut çalışanlarını korumak ve potansiyel adaylara daha cazip gelebilmek için çalışanlarına yüksek düzeyde hizmet sunmaktadır. Nitekim örgüt yöneticileri için nitelikli iş gücüne sahip olmak kadar bu çalışanları örgütte tutmak da öncelikler haline gelmiştir. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılması çalışanların verimliliğin artmasında dolayısıyla örgütün etkinliğinin ve veriminin de önemli bir yerinin olduğu anlaşılmaktadır⁴².

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Bireyler örgütlerin entelektüel birikiminin temel taşıyıcısı kabul edilmektedirler. Örgüt kültürünün oluşması ve geliştirilmesinin bireyler vasıtasıyla gerçekleşmesi çalışanların örgütte kalmalarını önemli kılan sebeplerden biri olarak kabul edilebilir. Etkili örgütlerin bileşenlerinden en önemlisi kabul edebileceğimiz deneyimli çalışanların örgütte kalmaları veya ayrılmalarını belirleyen dinamiklerin ortaya konulması, yöneticilerin verimli kadrolama yapmalarını kolaylaştırabilecektir. Bu nedenle çalışanlarda işten ayrılma eğilimi veya işe bağlılık oluşturan etmenler üzerinde durulmalıdır. Geçmişte, özel sektörün çok fazla gelişmediği dönemlerde, bireylerin ömür boyu aynı örgütte çalışmaları bir gelenektir. Bireyin iş değiştirmesi çok sık rastlanılmayan bir yaklaşımdır. Bu anlayış zaman içinde değişmiş, bireyin işyeri değiştirme hatta günümüzde iş değiştirmesi de yaygınlaşmıştır⁴³. Çalışanların işten ayrılma süreçlerinin yönetilmesi için öncelikle onların işten ayrılma eğiliminin belirlenmesinin önem taşıdığı kabul edilmektedir⁴⁴. Bu noktada niyet konusu gündeme gelmektedir. Davranışsal niyet, davranışı yönlendirir. Genellikle, davranışsal niyet, gösterilen davranıştaki inanç ve hislerden çok daha fazla etkilidir.

⁴² Ömer Turunç ve Mazlum, Çelik, Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performanslarına Etkileri, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.24, s.3, (2010), 163-181.

⁴³ Aşkın Keser, **Çalışma Psikolojisi**, (Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011), 45

⁴⁴ Özlem Çakır, İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, c.1, s.12, (2007), 117-140.

Çalışanlar işlerini kesin olarak terk etmek niyetindelerse, örgütü terk ederler⁴⁵. İşten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler olarak tanımlamaktadır⁴⁶.

Mesleki doyum düzeyi düşük olan çalışanlarda işten ayrılma eğiliminin önemli bir belirtisi de işe devamsızlık kabul edilebilir. Yaptıkları işi önemli gören çalışanların devamsızlık oranı çok düşük, tersi durumda ise, devamsızlık oranının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumda yüksek doyumlu çalışan düşük düzeyde devamsızlık yapacak, düşük doyum düzeyli çalışan yüksek düzeyde devamsızlık yapabilecektir. İşten ayrılma eğilimi ve işe devamsızlık kavramları "işten geri çekilme" olarak kullanılmaktadır. Herhangi bir iş gününde büyük örgütlerde bazı kişiler işe gecikebilir, bazıları tam bir işgünü tamamlamayabilir ya da düzenli olarak işten uzaklaşma yollarını arayabilir. Pek çok araştırmacı, işten geri çekilme davranışı olarak, işe devamsızlık ve işten ayrılma eğiliminin, işyerinde tatmin düşüklüğü sonrasında görülen bir alternatif yaklaşım olduğu konusunda hemfikirdirler⁴⁷.

İçsel işten ayrılmanın temel nedeni olarak, çalışan için iş duyumsuzluğu ve motivasyonun azalması ile sonuçlandığı kabul edilen, çalışanların elverişsiz iş koşullarını düzeltmek için başarısız olan sürekli denemeleri gösterilmektedir. Jchle ve Schmitz; öğretmenlerin, ders saatleri dışında mümkün olduğunca performans göstermemek, gönüllü olarak görev üstlenmemek, öğrencileri ders dışında desteklememek, dersler dışında okul ile ilgili faaliyetlerden kaçınmak, öğrencilerin düzeltmelerini geri vermeyi bekletmek, çalışma saatleri dışında diyalogdan kaçınmak gibi belirtilerin içsel işten ayrılmaya işaret ettiğini belirtmiştir.

İçsel işten ayrılma durumu genellikle yönetim kaynaklı görüldüğü için çözüm önerileri de bu doğrultuda olmaktadır. Aktif bir insan kaynakları yönetimi ve çalışan odaklı liderlik yaklaşımı içsel olarak işten ayrılmış, aslında örgüte ve diğer çalışanlara yük haline gelmiş ve diğer çalışanların da performansını olumsuz etkileyen çalışanların performanslarını beklenen düzeye çıkarabilecektir.

⁴⁵ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004), 65.

⁴⁶ Hülya G. Çekmecelioğlu, Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Bir Araştırma, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.6, s.2, (2005), 23-39.

⁴⁷ Fatih Varol, **Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2010.

3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Yönetimin 14 ilkesinden biri olarak yıllar önce Henry Fayol tarafından ortaya konan “personel devrinin sabitlenmesi” ilkesinin hala örgütler açısından geçerliliğini ve önemini koruduğu görülebilmektedir. Macro seviyede ekonomistler işten ayrılmayı daha çok endüstri düzeyinde işsizlik oranı, ekonomik faaliyetlerin toplam değeri, istihdam seviyesi ve iş gücünün yapısı gibi kavramlar ile beraber incelemekte ve değerlendirmektedir. Diğer taraftan mikro seviyede davranış bilimciler işten ayrılmanın nedenlerini ve belirleyicilerini bireysel düzeyde inceleyerek işten ayrılmayı iş tatmini, örgüte bağlılık ve örgüte yönelik geliştirilen tutumlar ile ilişkilendirmişlerdir. Örgütsel düzeyde ise gönüllü işten ayrılma devam eden faaliyetlerin aksaması ve insan sermayesi anlamında örgüte pahalıya mal olması açısından taşıdığı önem nedeniyle oldukça fazla çalışılan bir konudur⁴⁸.

İşten ayrılma davranışı örgütler için önemli bir maliyeti de beraberinde getirmektedir. Bir çalışan örgütten ayrıldığında para ve zaman gibi kıt kaynakları zora sokmaktadır. Örgütler bütçelerinin büyük bir kısmını çalışanı işe alma ve yeni çalışanı eğitmek için kullanırlar ki bu harcama, mevcut bir çalışanın maaşını ikiye katlayabilmektedir. Mesela, bir çalışanın yerine bir başkasının istihdam edilmesi o çalışana ödenen maaşın % 20 kadar fazlasıdır. Parasal olarak ifade edilmesi güç olan örgütün günlük işlerinin aksaması, duygusal stres, iş yükü üretim kaybı, düşen performans düzeyi, düşük moral gibi bazı maliyetler de işten ayrılmanın dolaylı maliyetleridir. İstenmeyen işten ayrılmalar ayrıca, örgütün dışarıya dönük imajını da etkilemektedir⁴⁹.

Bir çalışan örgütten ayrıldığında o örgüt sadece insan sermayesini kaybetmiş olmaz, çalışanın örgüte getirdiği bilgi de örgütten çıkmış olur. İşten ayrılmaların bilginin değer kaybını şiddetlendirmesi, işten ayrılmaların örgüte önemli maliyetlerinden biri olarak görülmektedir. Personelin işten ayrılması sadece örgütlere maliyet getiren bir davranış değil aynı zamanda yeni bir iş arama ve yeni işe uyum sağlamak için harcayacağı enerji gibi çalışanın kendisi için de bir maliyet sebebidir⁵⁰.

⁴⁸ Jennifer George, The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment Job Satisfaction and Positive Mood, **Journal Of Applied Psychology**, c.81, s.3, (1996), 318-325.

⁴⁹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi Ve Örgütsel Davranış**, (Ankara, Beta Basım Yayın, 2004), 276.

⁵⁰ Eren, age. s.278.

İşten ayrılmanın neden olduğu tüm bu maliyet ve olumsuz durumlar işten ayrılmanın örgütler açısından ve doğal olarak da araştırmacılar tarafından neden ilgi çektiğini izah etmektedir. İşten ayrılmaların öngörülmesi, azaltılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Tam da bu noktada nihai işten ayrılmaların kaçınılmaz bir öncülü olarak görülen işten ayrılma niyeti önem kazanmaktadır. İşten ayrılma niyetinin örgütlerde belirlenmesi nihai işten ayrılmaları tahmin ederek bu maliyetleri indirmek adına önemlidir. Ayrıca, Performansı yüksek olan çalışanların işten ayrılmaları örgütler için istenmeyen olumsuz bir durum iken performansını istenilen düzeyde olmayan düşük performanslı çalışanların işten ayrılması ise örgütler açısından işlevsel bir fırsat olabilmektedir. Bu fırsatlardan yararlanmak için de işten ayrılma sürecinin öngörülmesi ve işten ayrılmaların yönetilmesi gerekmektedir⁵¹.

Çalışanların işten ayrılma davranışları ile ilgili verileri toplamak zor olduğundan araştırmacılar işten ayrılmanın doğrudan bir öncülü olan işte kalma niyeti üzerinde dururlar. İşte kalma niyeti bireyin çalıştığı örgütle olan üyelik ilişkisini sürdürmek isteğidir. İşte kalma niyeti (ayrılma niyeti) çalışanın davranışsal niyetini ifade eder ve gerçek ayrılma ile kuvvetli- negatif bir ilişki içerisindedir.

3.2.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen birçok etken bulunabilir. İşletmenin ücret ve terfi politikası, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının yetersiz olması, yönetimin tutumu, ülkenin genel ekonomik durumu ve toplumsal etkenlerden farklı olarak; örgüt yapısı ve yönetim tarzı, daha iyi iş bulma düşüncesi, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, performans, iş arkadaşlığı, stres gibi nedenler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilir. Çalışanların işten ayrılma eğilimini artıracak örgüt dışından genel ekonomik faktörlerin olabileceği gibi, örgüt içerisindeki bazı faktörlerin de çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığı söylenebilir. Bunun haricinde çalışanın tamamen kişisel yaşantısından (ya da kişisel sorunlarından) kaynaklı olarak yani örgüt içi ve örgüt dışı nedenler dışında- işten ayrılma eğiliminde bulunabilir. Bunların ayrı ayrı incelenmesi ile bu çalışmanın işten ayrılma niyeti ile ilgili literatür çalışmalarına daha fazla katkı sağlayacağı söylenebilir.

⁵¹ Füsün Bulutlar ve Ela Öz. Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme, *The Journal Of Industrial Relations & Human Resources*, c.12, s.2, (2010), 77-88

3.2.1.1. Bireysel Faktörler

Bireyler bir örgütte çalışmaya başlarken çeşitli beklentileri de beraberinde getirmektedirler. İşyerinin çalışana sunduğu imkanlar, ödüllendirme sistemi, eğitim faaliyetleri, çalışanları tatmin ederek örgütte kalmalarını sağlayan unsurları oluşturmaktadır. Örgütten ayrılma ise, çalışanın beklentileri ile örgütün sunduğu bu özelliklerin birbiriyle uyuşmaması sonucu meydana gelmektedir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen bazı bireysel faktörler de bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, evlenme, ölüm, eğitim ihtiyacı, başka bir işe yönelme isteği, sağlık problemleri, yaş, psikolojik sebepler, işle alakalı beklentilerin karşılanamaması gibi faktörlerdir. Tüm bu etkenler, işten ayrılma niyetini ortaya çıkarmaktadır.

Konuya farklı bir açıdan bakan Jenkins'in 1993 yılındaki, işten ayrılma niyetini açıklarken, öz değerlendirmesi yüksek ve öz değerlendirmesi düşük bireyleri ele almıştır. Öz değerlendirmesi yüksek olan çalışanlar kişisel özelliklerini ikinci planda tutarak çevreye kolay uyum sağlama eğilimindedir, öz değerlendirmesi düşük olan çalışanlar ise kişisel özelliklerini çevrelerine kabullendirme uğraşısı içindedir. Öz değerlendirmesi düşük olan bireyler diğerlerine göre daha duygusal hareket etmekte, örgütsel bağlılıkları yüksek olmakta ve buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. Ancak uzun vadeli düşünüldüğünde, öz değerlendirmesi düşük olan çalışanlar örgütler için faydalı olmamaktadır.

İşten ayrılma niyeti ile alakalı önemli kavramlardan bir tanesi de psikolojik uygunluktur. Psikolojik uygunluk, kişisel özellikler ile işin özelliklerinin birbiri ile uyumunu ifade etmektedir. Çalışanlar, örgütlerinin beklentilerini karşılaması durumunda işe uygunluk hissi yaşamaktadır. Düşük psikolojik uygunluk ve yüksek psikolojik uygunluk olarak karşımıza çıkan psikolojik uygunluk kavramına işe alım faaliyetlerinde de dikkat edilmesi örgüt için faydalı olmaktadır.

Bir araştırmaya göre, yaşın ilerlemesi ve çalışma süresinin artmasıyla işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Eğitim seviyesinin artması da işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Başka bir araştırmada da, yaşı küçük olan ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha fazla iş alternatifinin olmasının işten ayrılma seviyesini yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır.⁵² Bireylerin evli olması ya da bakmakla

⁵² Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 625

yükümlü olduğu kişi veya kişilerin olması da işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. Çalışanların çevreye karşı sorumlu olması, devamlılık bağlılığı oluşturarak işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

3.2.1.2. Örgütsel Faktörler

Bireylerin işten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili olan faktörlerden bir diğeri örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörleri oluşturan unsurlar, işyerine ulaşım, iş yükünün miktarı, işin zorluk derecesi, ücret yönetiminin başarılı yürütülememesi ve adaletsiz olması ve olumsuz örgütsel durumlardır. Örgütsel nedenler, yönetimin müdahalesiyle önlenabilir nedenler olarak düşünülmektedir⁵³.

İşten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkileyen örgütsel faktörlerden bazıları tamamen örgütsel olmakta, bazıları ise örgüt ile çalışan ilişkisinden meydana gelmektedir. Bu etkenlerden bazıları ise, düşük ücret, çalışma şartları, çalışma süresi, iletişimsizlik, sosyal hizmetlerin sınırlı olması, ücretin adaletsizliği ve kötü yönetimdir.

Örgüt içerisinde diğ er çalışanlarla eşit ödüllendirildiğini düşünen çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır. Bunun yanında eşit ücret de çalışanları motive eden ve bağlılığı artıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır. İşten ayrılma niyetini olumsuz etkileyen diğ er faktörler arasında ise, çalışana haksız muamele yapılması, kariyer fırsatlarının olmayışı, yeteneksiz kişilerin çalıştırılması bulunmaktadır⁵⁴.

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel unsurlardan biri olan psikolojik şiddet (mobbing), çalışanların psikolojik olarak yıldırılmasıdır. Mobbing, örgüt içerisinde her kademedeki çalışan tarafından uygulanabilmektedir. Bunun sonucunda da çalışanların sağlığı etkilenmekte, işyerindeki huzuru bozulmaktadır.

Tüm bu faktörlerin yanında eğitim faaliyetleri, çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden önemli bir unsur olarak yer almaktadır. Bireyler, kendilerini geliştiren ve kendilerine değer katan örgütlerden ayrılmak istememektedir. Örgütün sunmuş olduğu eğitimlerle çalışanlar, kendileri için önemli bir yatırım yapmaktadır. Bu da, çalışanın örgütüne olan bağlılığını artırmakta, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır⁵⁵.

⁵³ Çekmecelioğlu, a.g.e., s. 23

⁵⁴ Turunç ve Çelik, a.g.e., 210

⁵⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 648

3.2.1.3. Örgüt Dışı Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörlerin, örgütler tarafından önlenmesi ve mücadele edilmesi oldukça zor olmaktadır. Bireysel ve örgütsel faktörlere göre çevresel sorunların büyüklüğü daha fazla olmaktadır. Ekonomik ve sosyal nedenlerden oluşan çevresel faktörler çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Ülke ekonomik durumu, otomasyon, başka mesleklerin ön plana geçmesi gibi faktörler işten ayrılma niyetine etki eden çevresel faktörleri oluşturmaktadır. Çevresel unsurların boyutları örgütlerin müdahale edemeyeceği büyüklükte olmaktadır.

3.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin, örgüte bir takım etkileri olduğu düşünülmektedir. İşten ayrılma niyetine sebep olan faktörlerin belirlenmesi ile işten ayrılma davranışları önceden tahmin edilerek açıklanabilmektedir. Böylelikle örgütler, işten ayrılma davranışının önüne geçmek için tedbirler alabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti, beraberinde işten ayrılma davranışını meydana getirmektedir. İşten ayrılma davranışlarının oranını belirtmekte olan işgücü devir hızı, örgütler açısından önemli bir hedef göstergesi oluşturmaktadır. İşgücü devir hızı aynı zamanda, firmalar için önemli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. Bu maliyet unsurlarının bir kısmı şunlardır: işe alım süreci maliyeti, zaman ve eğitim maliyetleri.

İşten ayrılma niyeti sonrasında meydana gelen işten ayrılma davranışının örgüte yönelik ortaya çıkarmış olduğu birtakım maliyetler vardır. Bu maliyetler şu şekilde belirtilmektedir: işe alım süreci maliyeti, eğitim harcamaları, yeni başlayan kişi için ilk zamanlarda ödenen ücret (iş öğrenme süreci), çalışanın işten ayrılması ve yeni kişinin işe başlaması arasında geçen süredeki üretim kaybı.

İşten ayrılma niyetinin pek çok olumsuz sonucu bulunmaktadır. Hareket maliyeti, finansal ve psikolojik maliyetler, işten ayrılma niyetinin sebep olduğu sonuçlardan bir kısmını oluşturmaktadır⁵⁶.

⁵⁶ Süleyman Ökten, **Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Üniversitesi, (2008).

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi, yaşanan süreçler sonucunda gerçekleşmektedir. Süreçler ise, işin değerlendirilmesi, iş tatminsizliğinin yaşanması, işten ayrılma düşüncesinin oluşması, ayrılmanın olumlu ve olumsuz sonuçlarının karşılaştırılması (maliyet unsurlarının değerlendirilmesi), alternatif iş seçeneklerinin araştırılması ve değerlendirilmesi, mevcut iş ve diğer alternatiflerin karşılaştırılması, işten ayrılma niyetinin oluşması ve işten ayrılmanın gerçekleşmesi aşamalarından meydana gelmektedir. Bireylerde genellikle, daha iyi bir ücret almak ve potansiyelini daha iyi kullanabilmek düşüncesiyle, işten ayrılma davranışı gerçekleşmeden önce işten ayrılma niyetinin oluştuğu belirtilmektedir. İşten ayrılma davranışının en önemli göstergesi de bu niyetin oluşmasıdır.

Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli kavramlardan bir tanesidir. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma davranışına direkt neden olduğunu gösteren birçok araştırma bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu bu araştırmalarda ortaya konmaktadır. Örgütsel bağlılığın artması sonucunda işten ayrılma niyetinde azalma beklenmektedir.

Tüm bu etkileşimler doğrultusunda meydana gelen işten ayrılma niyeti, örgütler için, genel olarak olumsuz bir durum meydana getirmektedir. İşten ayrılma niyeti sonrasında ortaya çıkan işten ayrılmalar ile birlikte işe alım maliyetleri oluşmakta, zaman kayıpları yaşanmaktadır. Ayrıca işten ayrılmalar, diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadır. Bu durum da örgütün ve çalışanların verimliliğini düşürmektedir.

Örgüt yöneticileri, örgüt hedeflerinin gerçekleşebilmesi için çalışanlardan, örgüte bağlılık yaşamalarını beklemektedir. Örgütsel bağlılık yaşayan çalışanlar, örgütte kalma davranışı sergileyerek örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlamak için uğraşacaklardır.

İşten ayrılma niyeti sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuçlardan biri olan işgücü devir hızının artması, örgüte olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Ortaya çıkan olumsuz sonuçların örgüte doğrudan olabileceği gibi dolaylı yoldan da etkileri bulunmaktadır.

Eğitimli ve deneyimli olan çalışanların kaybedilmesi örgüt verimliliğini düşürmekte, bu da çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, işten ayrılma

niyetinde olan çalışanların isteksiz ve düşük verimlilikte iş yapması da üretim kalitesini düşürmektedir.⁵⁷

şu ana kadarki kısımda işten ayrılma niyeti kavramı incelenmiştir. Bu bağlamda işten ayrılma niyetinin önemi, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ve işten ayrılma niyetinin sonuçları üzerinde durulmuştur. Bundan sonraki kısımda motivasyon kavramı açıklanacaktır.



⁵⁷ Poyraz ve Kama, a.g.e., s. 149

4. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon araştırmalarının temelinde insan davranışlarının nedenleri, nasıl oluştuğu ve bu davranışların nasıl yönlendirilebileceği soruları yatmaktadır. Alan yazında motivasyon olgusunu açıklamaya yönelik geliştirilen teorilerin temel amacı da, insan davranışlarını öngörebilmektir.

Araştırmalar farklı gruplar (tüketici, öğrenci, turist vb.) üzerinde yapılıyor olsa da; motivasyon alanındaki çalışmaların çoğunluğunun örgütsel anlamda çalışan ve iş motivasyonu üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Pinder'in 1998 yılındaki, iş yerindeki motivasyon olgusunu "çalışan davranışını başlatan ve bu davranışın şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir güçler dizisi"⁵⁸ olarak tanımlamaktadır. Çalışan davranışlarının öngörülebilmesi ve örgütün amaçları doğrultuda yönlendirilebilmesi için, çalışanları bu davranışları sergilemeye iten nedenlerin neler olduğunun ve yönetimin sahip olduğu motive edici araçların nasıl çalışanların istenilen doğrultuda davranış sergilemesinin sağlanmasında kullanılabileceğinin tespit edilmesi gereklidir. Bu sayede yöneticiler, sistematik olarak çalışanlarının motivasyonlarını değerlendirebilecek ve çalışan davranışlarını örgüt amaçları çerçevesinde yönlendirebileceklerdir.

4.1. Motivasyon Tanımı

Motivasyon olgusunun yönetim alan yazınına girişi 20. yüzyılın başlarına dayandırılrsa da, antik çağdan bu yana çalışan davranışlarının nasıl yönlendirileceği ve motivasyonlarının nasıl sağlanacağına yönelik birçok filozofun ve bilim adamının görüş ve önerileri olmuştur. Konfüçyüs'ün insanların nasıl hevesle çalışacağına yönelik görüşleri ve Antik Yunan dönemi filozoflarının görüşlerinin etkisi bugün birçok motivasyon teorisinde görülmektedir. Motivasyon kuramı ele aldığı konularla örgütün amaçlarını gerçekleştirmede çalışanların potansiyelinden en üst düzeyde faydalanmayı hedefler¹. Bunu gerçekleştirebilmek için de çalışanların ihtiyaçlarını

⁵⁸ Craing C. Pinder, **Motivation in work organizations**. NJ: Upper Saddle River, 1998, 11.

ve bu ihtiyaçları ortaya çıkaran sebepler üzerinde durur. Dilimize İngilizcedeki “motivation” kelimesinin karşılığı olarak giren motivasyon kavramıyla güdü, saik isteklendirme, memnuniyet, şevk, heves, istek, arzu, zlem, dürtü ya da harekete geçirici anlamı kastedilmektedir. Güdü, harekete geçirilmiş ihtiyaa verilen isimdir.⁵⁹ Kaya’ya göre bu ihtiyaçlar; içsel, fizyolojik, sosyal ve psikolojik olmak üzere dört gurupturlar İnsanların bir ihtiyaı uyarıldığında bu kişinin davranışının yönü bu ihtiyaını karşılayabileceği yn ve istikamette olmaktadır.

Bubbitt ve arkadaşlarına göre, motivasyon yoğunluk ve yönü bulunan bir kavramdır. Motivasyonu sağlanan davranış, bir gereksinimin azaltılması ya da giderilmesine bir cevap niteliği tařır⁶⁰. Bu durum bize motivasyon ile ihtiyaç arasındaki sıkı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Motivasyonun öncelikle var olan bir ihtiyaı gidermesi ya da azaltması beklenir. Bireyin motive olması, ihtiyaın azaldığı yolundaki algılamadan doğan içsel bir deneyimin belirtisidir⁶¹

4.1.1. Motivasyon Süreci

Motivasyon (güdülenme) süreci aslında çok karmaşık bir süreçtir. Motivasyon süreci tatmin edilmemiş bir ihtiyaın ortaya çıkmasıyla başlar. Sonra bu ihtiyaçlar uyarılır. Uyarılmış bu ihtiyaçlara güdü adı verilmektedir. Güdüler kişileri hedeflerine ulaşmak için bir davranışa yönlendirir ve ihtiyaç tatmin edildiğinde doyuma ulaşılmış olunur. Böylece motivasyon süreci sona ermiş olur.

4.1.1.1. Bireysel Davranışlar

İnsan konuşan, düşünen, glen ve sürekli istekleri olan bir varlıktır. Diğer canlılarla kıyaslandığında gelişmeye çok açık bir varlıktır. İnsan ailesi, okulu, arkadaşları ve iş içindeki çevrelerle sürekli ilişki halindedir. İnsanın etkileşim halinde olduğu bu evre sosyal sistem olarak ifade edilebilir. Sosyal sistemde insanın kişiliği oluşurken davranışlar ve tutumlar etkili olmaktadır. İnsan davranışları mutlaka bir temele dayanır, her davranış bir amaca yöneliktir ve her neden insanda psikolojik bir güdü meydana getirmektedir. Örneğin; insanlar işyerinde kendilerinden daha iyi konumda bulunan kişileri kıskanırlar ve içlerinde onların yerine geçme isteği duyarlar. İşte

⁵⁹ Zayyat Sabcunoğlu. ve Melek, Tz, **rgtsel Psikoloji**, (Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001), 120.

⁶⁰ Halil Can, **Organizasyon Ve Yönetim**, (Ankara, Siyasal Kitabevi, 1997), 19.

⁶¹ Fatih Taşpınar, **Motivasyon Araçlarının İş gören Motivasyonu zerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar niversitesi, 2006.

insandaki bu güdü onları çok çalışmaya ve çaba göstermeye iter. Kişinin bu ihtiyacı giderildiğinde kıskançlık sebebi de otomatik olarak ortadan kalkar. İnsanın davranışında saklı bazı psikolojik nedenler vardır. Bu nedenle insan davranışını çözümlemek hiç de kolay değildir. İnsan bir alet veya makine olmadığı için ne zaman, neye, nasıl tepki vereceği belli olmaz. Kaldı ki; bazen makinelerin bile anlaşılmasız arızalar verdiği bilinmektedir. İnsan duyguları, arzuları ve korkuları olan sosyal bir varlıktır. İnsan sevinir, üzülür, acıkır, susar ve bunlar doğrultusunda çeşitli davranışlarda bulunur. Bir insanın davranışlarını açıklayabilmek için bir işi neden yaptığını araştırmak gereklidir⁶².

Davranışın beş unsuru vardır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:⁶³

- Davranış bir çevrede oluşur. Davranışın içsel ve dışsal olmak üzere iki çevresi vardır. İnsanın davranışını yaparken yaşadığı çevre dışsal çevre, yapılacak davranışın daha önce tekrarlanmış bir davranış olması halinde yaşanan o davranışın bellekte sakladıkları da içsel çevredir. Yapılacak davranışlar bu iki çevrede de biçimlendirilir.
- Girdiler; davranışın oluşması için insana dış çevreden etkiler gelmesi ve insanın bunları duyması gereklidir.
- Dönüşüm; dış çevreden gelen güç insanın bilişsel gücüne dönüşmelidir. Yoksa dış güç kısa bir süre sonra unutulur.
- Çıktılar; insanın bilişsel gücü ile işlenen girdiler çıktılarına (davranışa) dönüştürülür.
- Dönüt; insan yaptığı bu davranışı değerlendirir, kötü olduğuna karar verirse tekrar etmez, iyi olduğuna kanaat getirirse bu davranışı pekiştirir.

4.1.1.2. Güdü ve Çeşitleri

Güdü genel anlamıyla insanı davranışa iten ve götüren neden olarak tanımlanabilir. *“Güdü (motive), kişinin amacına erişmesi bakımından davranmaya iten, eyleme geçiren kişinin davranışlarını güçleştiren, etkinliğini sağlayan ve yöneltten bir güçtür”*⁶⁴.

⁶² Eren, age. s.279

⁶³ Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, (Ankara, Feryal Matbaası, 2000), 15.

⁶⁴ Ethem Başaran, a.g.e., 1991, 145.

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde güdü, dürtüde olduğu gibi kaynağı duygulanım değil, "kaynağı akıl olan neden" olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar bazı kaynaklarda dürtü ve güdü eşanlamlı olarak kullanılsa da, Türk Dil Kurumu'nun bu tanımından ikisinin farklı olduğunu anlamak zor değildir. Dürtü de duygu ön planda iken, güdüde akıl ön plandadır. İnsanı eylem ve davranışa iten sebep, dürtü veya güdü olabilir. Bilinçsiz ve doğal bir tepki söz konusu ise buna çoğu kez içgüdü denilmektedir. İçgüdü insanları doğal gereksinimlerini karşılamaya kendiliğinden iten bir mekanizmadır. Burada şunu söylemek mümkündür; insanlarda temel gereksinimlerini karşılamak için kendi yapılarından kaynaklanan doğal bir güdüleme süreci vardır. Bu dürtü olarak da ifade edilebilir. Güdülenmede ise bireyin dışarıdan etkilenmesi durumu vardır. Öte yandan güdü istek, arzu, gereksinimler ve dürtüleri de kapsayan genel bir kavram olarak da kullanılmaktadır⁶⁵.

Güdüler biri diğerini tamamlamak veya diğerinin önüne geçmek için birbirlerine etkide bulunabilirler. Bu nedenle insanda birçok iç istek ve ihtiyaçlar olabilir ve bu sayı gün geçtikçe artışta gösterebilir. Bu güdülerin şiddet dereceleri değişebileceği gibi tatmin edildikleri veya edilmedikleri oranda da artış ve azalma gösterebilirler. Güdü çeşitleri içgüdüler, fizyolojik güdüler, sosyal ve psikolojik güdüler olarak üçe ayrılır.⁶⁶ Bunlar şu şekilde açıklanabilir:

4.1.1.3. İçgüdüler

İnsanların doğal özellik olarak gereksinimlerine iten bilinçli olmayan davranışlardır. İçgüdüyle ilgisi olduğu düşünülen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir. Yoksa içgüdüsel bir davranış olduğu söylenemez. Hayvanlar tamamen içgüdüleriyle birlikte hareket ederler. İnsanlarda içgüdülere acıkma, susama ve cinsel dürtüler örnek olarak gösterilebilir⁶⁷.

İçgüdü her tür canlının kendine has, nesillere göre değişmeyen, sabitleşmiş ve kalıplaşmış tepkileri meydana getiren güçtür. İçgüdü canlıların yaşaması ve neslini devam ettirebilmesi için verilmiştir. Hayvanlar içgüdüleriyle hayatlarını sürdürmektedirler. Ancak kimi düşünürler hayvanların bazı davranışının içgüdüsel

⁶⁵ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranış Psikolojisinin Temel Kavramları**, (İstanbul, Remzi Kitabevi, 1999), 230.

⁶⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 6.Baskı, (İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2003), 556.

⁶⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, (Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001), 123.

değil, öğrenme ile elde edildiğini söylemektedirler. İnsanlarda ise içgüdünün varlığına çoğu psikolog tarafından şüphe ile bakılmaktadır⁶⁸.

4.1.1.4 Fizyolojik Güdüler

Bu güdüler bireylerin hayatlarını devam ettirebilmesi bakımından gerekli olan ana ihtiyaçların kazanılmasına yönelmiş beslenme, giyinme, boşaltım, uyuma, ısınma ve barınma gibi güdülerdir⁶⁹.

4.1.1.5 Sosyal ve Psikolojik Güdüler

Bu tür güdüler fizyonomiden çok düşünce ve duygularla ilgili olan güdülerdir. Takdir edilme, yarışma, kendini ispatlama ve bazı şeylere sahip olma gibi⁷⁰.

4.1.2. Motivasyon Teorileri

Endüstri devriminin çalışanlardan en üst seviyede yararlanılması yönünde getirdiği önemli yeniliklerden birisi de işbölümü ve onun doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan uzmanlaşmadır. Fakat başlangıçta çalışanların, işteki verimliliğinin işbölümü ve işte uzmanlaşma ile artırılabilceği konusundaki görüşler, daha sonradan işbölümü ve uzmanlaşmanın zaman içerisinde işe ve örgüte karşı çalışanlarda bir ilgisizliğe ve isteksizliğe neden olduğu görüşü ile eleştiri almıştır. 19.yy'ın sonuna doğru iş hayatına giren teknolojinin ortaya çıkardığı otomasyon, insanları işinden olma gibi bir endişesiyle karşı karşıya getirmiştir. Buna kırsal kesimlerden şehirlere doğru yaşanan göç hareketleri ve büyüyen örgütlerdeki sosyal uyumsuzluklar da eklenince iş hayatındaki bir takım psikolojik rahatsızlıkların ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur. Bu süreçte çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda onları ümitsizliğe ve iş yaşamında isteksizliğe düşüren asıl sebebin sanıldığığının aksine sadece işsiz kalma korkusu değil bir o kadar da amaçsız kalmalarının etkili olduğu görülmüştür. Çalışanın motivasyonunu etkileyen bu sebepler dairesi bilgi çağı dediğimiz günümüzün elektronik ya da siberetik bilgisayarların iş yaşamının her alanına girmesiyle genişleyerek devam etmektedir. Çalışanların karşı karşıya kaldığı üretim yöntemlerindeki hızlı değişim ve otomasyon nedeniyle bir başka işe hatta bir başka şehre transferleri, onların özel yaşam şartlarını, davranışlarını ve ruhsal yapılarını

⁶⁸ Başaran, age. s.146.

⁶⁹ Eren, age. s.279.

⁷⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, age. s.125

doğrudan etkilemektedir. Fakat günümüzde en hızlı üretimin yine otomasyonla mümkün olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle geleceğimiz yok edebilir düşüncesiyle teknolojiye savaş açmanın da bilimsel gerçeklerle örtüşür yanı yoktur. Ancak kabul etmek gerekir ki gerek teknoloji olsun gerekse başka sebepler olsun çalışanı olumsuz etkileyen pek çok gelişme bu gün örgütler de önemli bir yönetim sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetim teorilerinin öncüleri olan Taylor ve Mayo'dan itibaren günümüze kadar gelen süreçte pek çok araştırmacının yapmaya çalıştıkları aslında çalışanın örgüt içerisindeki ilgisiz ve isteksizliğine karşı neler yapılabileceği sorusuna cevap aramak olmuştur. Örgütte yer alan çalışanların bir bölümü işlerini yüksek bir özveri göstererek yaparken bir bölümünün aynı yetenek ve bilgi birikimine sahip olmasına rağmen işe karşı isteksiz olmalarının nedenlerini sorgulamak tüm yönetim teorilerinin özünü oluşturmaktadır. Bu sorunun aşılması yönündeki çalışmalar motivasyon kavramını, bu sürecin iyi yönetilebilmesi için ortaya çıkan faktörler de motivasyon araçlarını ortaya çıkarmıştır.

Motivasyon araçlarının tarihi gelişim sürecinde, çalışanları motive etme nedenlerini ve etkilerini açıklamaya yönelik farklı teoriler ileri sürülmüştür⁷¹. Motivasyon teorileri literatürde, Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olmak üzere iki gruba ayrılarak incelenmektedir⁷². Amerikalı araştırmacıların ortaya koyduğu kapsam teorisi, insanların davranışlarını içlerinden gelen duyguların tesiriyle belirlediklerini savunduğundan bu teoriye 'İnsan Olmanın Özünde Yatan İhtiyaçlar Teorisi' adı da verilmektedir⁷³. Süreç teorileri ise insan davranışlarının nedenlerini içsel faktörlere ek olarak çalışanın çevresinden kaynaklanan dışsal faktörlere dayandırmaktadır. Örgütler içerisinde çalışanların motivasyonlarının nasıl sağlanacağına yönelik geliştirilen teorilerin bir kısmı aşağıdaki şekliyle açıklanmıştır.

4.1.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, çalışanın asıl ihtiyacını belirleyerek buna göre onun davranışları üzerinde etkili olabilecek motivasyon aracını tespit etmeye çalışır. Bu teorilerin dayandığı hipotez; "Eğer yöneticiler, çalışanların davranışları üzerinde etkili olan

⁷¹ Mümin, Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 3.Baskı, (İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998), 136.

⁷² İsmail, Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1993), 104.

⁷³ Efil, age. s.105.

faktörü belirleyebilirse bu faktörlerden faydalanarak onun davranışlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilirler.⁷⁴

- *Çift Faktör Teorisi*: Herzberg, çalışanların tutumları ve davranışları arasında bir ilişki olduğunu, iş tatmininin bir takım olumlu şartlara, iş tatminsizliğinin de yine belirli olumsuz şartlara bağlı olarak ortaya çıktığını söylemektedir. Psikolojik ihtiyaçları karşılayan başarı, kazanma, takdir edilme ya da insanlara faydalı olma gibi motivasyon araçları olumlu şartları oluştururken işyeri koşullarının kötülüğü, yada ücret azlığı gibi hijyen faktörleri olumsuz şartları oluşturmaktadır⁷⁵. Herzberg'in teorisine göre, çalışan motivasyonları ve bireylerin işlerindeki performanslarına etkisi bulunan iki faktör vardır. Bunlar; *Motive Edici Faktörler* ve *Hijyen Faktörleridir*. Bu faktörlerin ayrımı çeşit olarak değil sadece etkileri itibariyledir.



Şekil 1: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Daft, R.L. (2000). **Management**, The Dryden Press, 5th Edition, USA.

Motive Edici Faktörler; Herzberg, motivasyon ile iş başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu söylemektedir. Gerçekleştiğinde çalışanın motivasyonunu sağlayacak

⁷⁴ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1.Baskı, (Bursa, Alfa Akademi Yayınları, 2006), 12.

⁷⁵ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, 1.Baskı, (İstanbul, Epilson Yayınları, 2004), 15.

pozitif faktörler ise, tanınma, sorumluluk, işin yapısı, kişisel gelişme, takdir edilme, işin kendinden önce gelmesi, statü ve ilerleme gibi unsurlar olarak açıklanmaktadır. Bu çalışana kişisel başarı hissi vereceğinden onu hem memnun hem de işine motive edecektir.⁷⁶ Gerçekleştirildiğinde motivasyonu sağlayacak olumlu unsurlar şunlardır:⁷⁷

- Bir işin yapılması ya da başarılı sonuçları gözleme,
- Kişinin yapmış olduğu işleri üst ve arkadaşlarının tarafından takdir edilmesi,
- Kişilere belirli oranlarda sorumluluklar yüklenmelidir,
- İşyerindeki terfi olanaklarını yükseltmek gerekir, - Kişinin gelişmesiyle ilgili olanaklar oluşturmak gerekir.

Herzberg'e göre, motivasyon unsurları çalışanı mutlu eden, örgüte bağlayan, çalışmaya heveslendiren faktörlerdir. Ancak motive edici faktörlerin çalışanın motivasyonunu artırdığı fakat karşılanmadığında motivasyon düşüklüğüne sebep olmadığı da farklı bir görüş olarak savunulmaktadır. Bir başka deyişle çalışanın takdir edilmesi onu motive ederken bu yöndeki duyarsızlık motivasyon düşüklüğüne sebep olmayabilmektedir.

Herzberg'in çift faktör teorisinde belirtilen Hijyen faktörleri ise şunlardır⁷⁸;

- İş güvenliği,
- Prestij,
- İşletmenin çalışma koşullarının uyumluluğu,
- Çalışma şartları,
- İşyerindeki adaletli davranış,
- İş haricindeki problemler,
- Kişiler arası ilişkiler,
- Ücret artışı ya da beklentiler.

⁷⁶ Telman ve Ünsal, age. s.17.

⁷⁷ Efil, age. s.16.

⁷⁸ Taner Büyükgöz. **Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi**. Yayınlanmış Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2008.

Ayrıca bu faktörlerin dışında yukarıdaki faktörlere ilaveten işyerinin fiziksel ve sağlık koşulları, örgütün politikası, beklentiler, iş dağılımındaki adalet gibi farklı hijyen faktörlerine de rastlamak mümkündür. Bununla birlikte Herzberg, yine de hijyen faktörlerinin bir motivasyon aracı olarak her ülkede kabul görebileceğini söylemektedir. Ancak bu düşüncenin aksini savunanlar, hijyen faktörlerinin farklı ülkelerde bir motivasyon aracı olarak işlev görebileceği tezini tartışılabilir bulmaktadırlar. Bunlara göre hijyen faktörlerinin eksikliklerin giderilmesi çalışanları sadece motivasyon düşüklüğünden kurtarmakta ve daha fazlasını yapmamaktadır. Bir başka deyişle bunların mevcudiyeti çalışanın motive olabileceği asgari koşulları sağlamaktadır⁷⁹.

- *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:* Motivasyon Teorileri arasında en bilineni olup Maslow tarafından İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıyla açıklamıştır. İhtiyaç teorisine göre, çalışanların işte karşılanması gereken belirli fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları vardır. İhtiyaç teorisinin birinci varsayımına göre, çalışanların, gösterdiği her davranışın altında bu ihtiyaçlarından birinin giderilmesine yönelik bir sebep vardır. Diğer bir ifade ile davranışları belirleyen sebepler çalışanın ihtiyaçlarıdır⁸⁰.

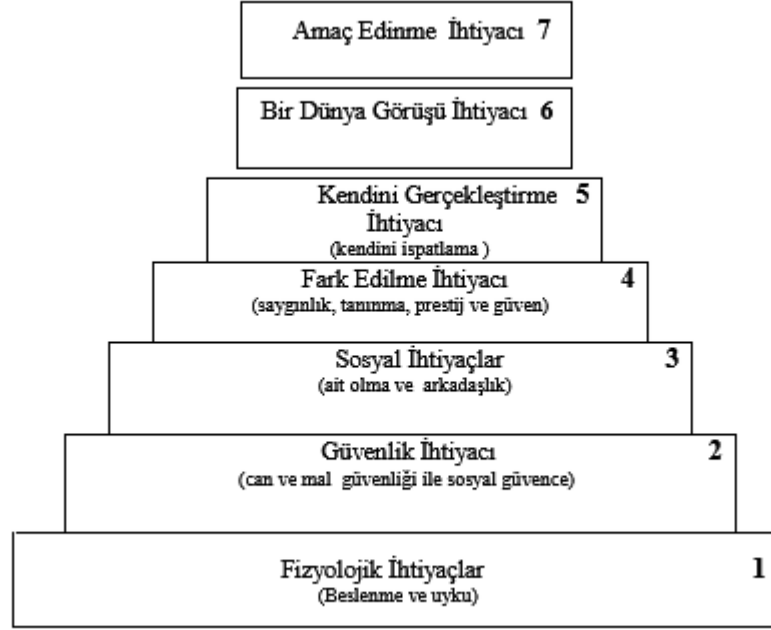
Çalışanlar ihtiyaçlarını ve onların tatmin düzeylerinin mevcut durumunu, beklentileri ile sürekli olarak karşılaştırırlar. İhtiyaçlar tatmin edilmediği oranda iş tatminsizliği, giderildiği oranda da iş tatmini artar. İhtiyaçlar temelde bireyden bireye farklılığı bulunan bir yapıya sahip olsalar da genellikle birinci derece temel gereksinimler (yeme, içme, barınma gibi) ve ikinci derece tamamlayıcı ihtiyaçlar (arkadaşlık, başarı, statü gibi) olarak iki grup altında sınıflandırılabilir. Bireylerin bu ihtiyaçları önceliklere göre oluşan belirli bir sıralama şeklindedir⁸¹.

Maslow ve Fromm'un ihtiyaçlarını ve bunların insan yaşamındaki öncelikleri bir merdivenin basamakları gibi düşünüldüğünde 'İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisini Şekil 2'deki gibi düzenlemek mümkündür.

⁷⁹ Tamer, Koçel, **İş Güvencesi**, (Ankara, Türk-İş Eğitim Yayınları, 1999), 472.

⁸⁰ Koçel, age. s.474

⁸¹ Keser, age. s.34.



Şekil 2: Abraham Maslow ve Erich Fromm'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi

Kaynak: Tamer, Koçel, **İş Güvencesi**, (Ankara, Türk-İş Eğitim Yayınları, 1999), 472.

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, çalışanların alt kademedeki bir ihtiyacı gidermeden daha üst kademedeki bir ihtiyacının giderilmesi onu davranış değişikliğine sevk etmez. Diğer bir ifade ile insan ihtiyaçları en düşüğünden en yükseğine doğru hiyerarşik olarak oluşur ve sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar motive edici olmaktadır. İnsan ihtiyaçları, en düşüğünden en yükseğine doğru hiyerarşik olarak Şekil:2' de gösterildiği gibidir. Henüz tatmin edilmemiş ihtiyaçlar motive edici olmaktadır. Bu sebeple eğer yöneticiler çalışanın herhangi bir ihtiyacını iyi tespit edebilirlerse onların belirli bir yönde davranışların da değiştirmeyi başarabilirler.

Maslow'un teorisi katı kural ve sınırlar koyduğu düşüncesi ile eleştirilmektedir. Zira her insanın ihtiyaç önceliği her zaman ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sıralamayı takip etmez. Bu nedenle yöneticiler her bir çalışanın hiyerarşinin hangi basamağında olduğunu belirlemek suretiyle onu motive edebilir.

- **ERG Teorisi:** Teori adını teori için geliştirilen kavramların baş harflerinden almaktadır. (Existence=Varolma), (Relatedness=İlişki) ve (Growth=Gelişme) Teorinin kuramcısı Clayton Alderfer, Maslow'un 5 basamaklı olan ihtiyaç

âdetini yukarıdaki kavramların baş harfleriyle adlandırdığı ERG teorisi altında 3 adete düşürerek açıklamaktadır.

- *Var olma İhtiyacı*; İhtiyaçlar hiyerarşisinde en alt sıradadır ve hayatın devamı için gereksinim duyulan yiyecek, içecek, korunma ve güvenlik gibi ihtiyaçlardır. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına karşılık gelir.
- *İlişki İhtiyacı*; Sevgi, iş ve iş dışındaki yaşamda başkaları ile ilişkiler, kabul görme ve takdir edilme ihtiyacını vurgular. Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile saygınlık ihtiyacını kapsar.
- *Gelişme İhtiyacı*; Kendine güven ve saygınlık kazanma ile ilgilidir. Maslow'un saygınlık ihtiyaçlarından içsel saygınlık faktörleriyle kendini gerçekleştirme gereksinimlerine karşılık gelmektedir⁸².

Erg teorisi, ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşik sıranın her zaman çok önemli olmadığını savunur ve çalışanların birden fazla ihtiyaçlarının aynı anda karşılanmasının mümkün olduğunu söyler. Kişilerin aynı anda birden fazla ihtiyaç grubunun karşılanmasını talep edebileceği görüşünü kabul eden bu teoriye göre, ihtiyaçların giderilmesi hayal kırıklığı ile sonuçlanabilir ve bu durumda kişi bir önceki ihtiyaç kademesine geri dönebilir. Özetle ERG teorisi Maslow'a göre daha esnek bir yaklaşım önermektedir.

- *Başarı Güdüsü Teorisi*: Teoriyi geliştiren McClelland, 1950'lerde ihtiyaçlar üzerinde yaptığı çalışmaların sonucunda her çalışanın başarısını etkileyen dört çeşit ihtiyaç olduğunu tespit etmiştir⁸³.
- *Başarma İhtiyacı*; Şayet çalışan zamanının büyük çoğunluğunu işlerini daha nasıl iyi bir şekilde yapacağını düşünüyorsa bu birey başarı ihtiyacı yüksek bir kişidir. Bu durumdaki çalışanları kendilerine ulaşılması zor hedefler koyarlar ve ona ulaşmak için gerekli bilgi ve yeteneği kullanmak isterler.
- *Ait Olma İhtiyacı*; Bireyler yaşamlarını devam ettirebilmek için toplumun diğer fertleri ile ilişki içerisinde bulunmak zorunda olduğunu düşünür ve zamanın çoğunu çevresiyle bağ kurmaya çalışarak geçirir.
- *Güç Elde Etme İhtiyacı*; Eğer kişiler vakitlerinin çoğunu diğer insanlar üzerinde nasıl otorite kuracaklarına onları nasıl kontrol altına

⁸² Keser, age. s.28.

⁸³ Suna, Tevruz, **Güdülenme,-Örgütte Kişisel Gelişim**, (Ankara, Nobel Yayınları, 2002), 109.

alabileceklerini düşünerek geçiriyorlarsa o kişinin güç elde etme ihtiyacı o derece yüksektir. Bu kişiler bu konuma gelebilmek için her türlü yönteme başvurabilirler. Kendilerine yüksek hedefler koyar ve buna ulaşmak için gerekli bilgiyi elde etme ve elde edeceklerini kullanabileceklerini gösteren davranışlar sergilerler. Bu nedenle bu kişiler risk üstlenmekten çekinmezler.

- *Uzmanlık İhtiyacı*; Bu kişiler işlerini en iyi şekilde yapmaya özen gösterirler.

McClelland, bireyleri ve toplumu, yukarıdaki dört ihtiyaçtan biri olan başarıma ihtiyacının tek başına etki altında bırakabildiğini iddia etmektedir. İnsanlar, girişimlerinde başarılı olmak istediği halde başarısız olmaktan da çekinir ve korku duyar. Bu korku onu elde edebileceği başarılar için yapacağı hamlelerden alıkoyar. Bu nedenle bu korkunun ortadan kaldırılması ve bireyin kendisine güven duyması sağlanmalıdır. Bunun sonucunda ihtimaldir ki bu kişi başarılar elde edebileceği faaliyetlere tekrar yönelecek ya da yarım bıraktığı işi bitirmeyi düşünecektir⁸⁴.

⁸⁴ Keser, age. s.31.

Tablo 1: Dört İhtiyaç Teorisinin Karşılaştırması

MASLOW'UN TEORİSİ	HERZBERG'İN TEORİSİ	ALDERFER'İN ERG TEORİSİ	MCCLELLAND'IN BAŞARI GÜDÜSÜ TEORİSİ
Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	İşin kendisi, Başarma, Gelişme Olanakları, Sorumluluk	Gelişme ihtiyacı, kendine güven, saygınlık kazanma, kendini gerçekleştirme	
Saygı ihtiyacı	İlerleme, Tanınma, Statü	-	
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	Amirlerle ilişkiler, üstlerle ilişkiler, astlarla ilişkiler, teknik denetim	İlişki ihtiyacı, sevgi, takdir edilme	
Güvenlik ihtiyacı	İşletme politikası ve Yönetim, İş güvenliği, Çalışma Koşulları	-	
Fizyolojik ihtiyaç	Ergonomi, Ücret, Kişisel Yaşantı	Varolma ihtiyacı, Yeme-İçme	

Kaynak: Şahin, Kesici, **İş Motivasyonu İçerisinde Bölüm Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, (Konya Eğitim Kitabevi, 2003), 33.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile yukarıdaki bazı ihtiyaç teorileri Şekil 3'te bir arada gösterilmiştir. Farklı zaman dilimlerinde ve farklı araştırmacılarla ortaya konulan bu teoriler birbirleriyle karşılaştırıldığında; Temelde Maslow'un ileri sürdüğü teoriler etrafında geliştirilen ama özünde birbirinden çok da farklı olmayan kavramsal ifadelerden farklı bir şey olmadıkları görülmektedir. Burada McClelland'in kendi belirlediği ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlara yer vermemesinin nedeni, yaşamak için gerekli olan şeylerin her canlı için bir ihtiyaç

olduğu dolayısıyla önemli olanın iş ve sosyal hayatın ortaya çıkardığı ihtiyaçlar olması gerektiğinin düşünüldüğü sanılmaktadır.

- *Özerklik Teorisi:* Buna göre bireylerin göstermiş oldukları davranışlarını özerk olduğunu kendi düşüncelerini maksimum düzeyde bu davranışlarına geçirdiklerini dile getirirler. Bu nedenle ihtiyaçlar karşılandığı ölçüde kişiler olumlu ve bilinçli davranışlar sergilemeye devam ederler fakat gereksinimlerine engel geldiğinde de isteyerek veya istem dışı davranış ve tutumlar göstermeye başlarlar.⁸⁵

4.1.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, motivasyon ihtiyacının nasıl ortaya çıktığıyla ilgilidirler. Bu teoriler motivasyonu, bireyin algısı, inancı ve iş ödüllerinin erişebilirliği ile ilgili beklentilerini ve bunların gereksinimleri tatmin edebilme değerleriyle açıklarlar. Dolayısıyla da Süreç Teorileri motivasyon sürecinin nasıl çalıştığını inceler ve süreci oluşturan değişkenlerin aralarındaki ilişkileri irdeler.

Süreç teorileri çalışanların davranış değişikliğine yönlendirecek sebepleri araştırırken diğer yandan çalışanlar üzerinde görülmeye başlayan davranış değişikliklerinin devamlılığının sağlanması veya bu davranışından vazgeçmesinin nasıl olacağı ile ilgili durur. Süreç Teorisi, kişilerin davranışlarının değişiklik göstermelerinin nedenlerinin hem içsel faktörlerden hem de bir takım dışsal unsurlardan kaynaklandığını savunur. Başlıca süreç teorileri aşağıdaki şekliyle açıklanmıştır;

- *Eşitlik Teorisi:* Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, çalışanlar işten elde ettikleri ücret, çalışma saatleri ve terfi olanaklarını, sahip oldukları aynı pozisyondaki (eşit çaba, eğitim vs) diğer çalışanlarla karşılaştırırlar. Çünkü bir çalışanın motivasyonu, yaptığı işten alması gerektiğine inandığı karşılık ile gerçekte aldığı ücret, terfi ya da diğer ödülleri karşılaştırmasıyla ortaya çıkan olumlu farktır. Bu durumda ister çalışan hak etmediği halde diğerlerinin kendisinden fazla aldığına isterse de kendisine diğerlerinden fazla verildiğine inansın, eşitlik ya da değer verme ilkesinin bozulduğuna inanacak ve motivasyon düşüklüğü yaşayacaktır. Burada ödüllerin miktar olarak çok fazla

⁸⁵ Şahin, Kesici, **İş Motivasyonu İçerisinde Bölüm Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, (Konya Eğitim Kitabevi, 2003), 35.

ehemmiyeti yoktur ve buradaki miktar sadece diğerleri ile kıyaslama yapıldığında önem kazanmaktadır. Örneğin bir genel müdürün aldığı ücreti başka bir şirket müdürünün ücreti ile karşılaştırması örneğindeki gibidir.⁸⁶

Çalışanların eşitlik teorisi ile ilgili algılarını bir rasyo şeklinde göstermek gerekirse;

$$\frac{\text{Bireyin Kazançları}}{\text{Bireyin Gayreti}} = \frac{\text{Diğerlerinin Kazançları}}{\text{Diğerlerinin Gayreti}}$$

Aslında eşitlik teorisi takas esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla da takasın olduğu yerde bir dengesizliğin ortaya çıkması her zaman muhtemeldir. Çalışanların ortaya çıkan bu dengesizlik karşısında çalışanların davranışlarında meydana gelebilecek muhtemel değişikliklerin şunlardan biri olması beklenmektedir⁸⁷.

- Çalışanın işe olan katkısını azaltır,
- Motivasyon araçlarının değiştirilmesini (ücret artışı gibi) ister,
- Diğer çalışanların motivasyon araçlarının değiştirilmesini talep eder, - Kendisiyle kıyaslandığı çalışanı değiştirir,
- Savunma mekanizmasını geliştirir,(sorunun geçici olduğuna ve çözüleceğine inanır)
- İşini bırakır ya da devamsızlık yapmaya başlar.

Çalışanın işini bırakması onun yerinin doldurulmasını zaman ve maliyet açısından hemen mümkün kılmayabilir. Belki geçici çalışan tercih edilebilir fakat geçici çalışan çalıştırılması örgütün stratejik avantaj yakalama fırsatını ortadan kaldırabilir. Süreklilik esasına göre çalışan çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri sonucunda elde edecekleri tecrübeden örgütler yarar elde edebilecekken geçici çalışan tercihi örgüt açısından tehlikeli sonuçlar da doğurabilir. Örneğin, ABD’de petrokimya endüstrisinde görülen ve patlamaya, yangına ya da yayılmalara yol açan 11 işyeri kazasının dokuzunun geçici sözleşmeli elemanlarla bağlantılı olduğu görülmüştür.

- *Davranış-Şartlandırma-Teorisi:* Şartlandırma iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birisi klasik anlamdaki şartlandırmadır ki ağırlık noktasını dışarıdan yapılan uyarıların davranışları etkilemesi şeklinde ortaya çıkar. Diğer şartlandırma şekli ise motivasyon teorisi olarak da ele alınan sonuçsal şartlandırma

⁸⁶ Telman ve Ünsal, age. s.19.

⁸⁷ Kesici, age. s.36.

türüdür⁸⁸. Örneğin, çalışan işe geç gelme davranışı gösteriyorsa bunun ortaya çıkaracağı sonuç ikaz edilmek ya da hoş görülme şeklinde sonuçlanabilir. Dolayısıyla çalışanın kendi davranışının neticesinde karşı karşıya kalacağı bu durum, eğer kendisini memnun eden bir durumsa aynı davranışını sürdürmeye devam edecek, tersi bir durumda ise çalışan aynı davranışı tekrar etmeyecektir. Bir başka deyişle bu durumda çalışan davranışları karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanmış olmaktadır. Örgüt içerisinde çalışan davranışı arzu edilen bir davranış ise yöneticiler bunun devamını ya da tekrarını talep edeceklerdir. Fakat yönetim, çalışanın beğenilen bu davranışının ödüllendirme ile mümkün olacağının bilincindedir ve arzu edilen davranışları ödüllendirerek tekrarlanma olasılıklarını yükseltmiş olurlar. Yönetim başvuracağı içsel (ilgi, taltif gibi) ve dışsal (ücret artışı, statü, iş güvencesi gibi) bir takım ödüllerle davranış değişikliğine şartlandırabilirken eleştirme, maaş kesintisi, yetkisiz kılma gibi çalışanı memnun etmeyecek bir takım yöntemlerle cezalandırarak da davranış değişikliğine sebep olabilirler. Ancak cezalandırma şeklindeki davranış değiştirme yöntemi, çalışanlar üzerinde kızgınlık, karşı koyma, gruplaşma ya da iş bırakma gibi bir sonuç ortaya çıkarabileceğinden davranış değişikliklerinin ödüllendirme yöntemiyle yapılması arzu edilen bir seçenektir.

- *Sosyal Etki Teorisi*: Bu teori çalışanların iş motivasyonlarının grup normları ve örgüt kültürü gibi unsurlardan etkilendiği düşüncesini savunur. Gruplar içerisindeki bireylerin davranışlarının diğerlerini de etkilemesi ya da diğerlerinden etkilenmeleri onların sosyal bir varlık olmalarının sonucudur. Çalışanlar kendi kazanımların sadece kendi grup arkadaşlarıyla değil benzer işte çalışanların elde ettikleriyle de karşılaştırır ve bunlardan doğruluğuna inandıkları çıkarımlar oluştururlar. Duydukları olumlu şeyler kendilerini motive ederken anlattıkları olumsuzluklar diğerlerinin motivasyonu düşürebilir. Dolayısıyla da bir örgüt içinde motivasyonunda düşüş gösteren bir çalışan diğer çalışan arkadaşlarına da etkisi olur veya tersi düşünüldüğünde çalışanların arkadaşlarının motive olması kendilerini de motive eder. Bu karşılaştırma ve denge süreci sonunda iş motivasyonu ya da

⁸⁸ Koçel, age. s.475.

motivasyonsuzluğu ortaya çıkar. Çalışan motive olduğunu ise işteki performansı ile gösterir.

- *Bekleyiş-Teorisi*: Victor H. Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre çalışanların motivasyonu iki unsura bağlıdır⁸⁹.
- O şeyi ne ölçüde istiyoruz,
- Onu elde edebilmek bakımından şans ve imkanımız ne ölçüde bulunuyor⁹⁰.

Bu teoriye getirilen bir başka bakış açısına göre ise, bir çalışanın belli bir iş için çaba harcamasını gerekli kılacak üç önemli faktör vardır. Birincisi, çalışanın başarıyı arzulama derecesidir. İkincisi, yüksek ücret, terfi, iş güvencesi, statü, tanınmak, takdir edilmek gibi çalışana göre farklılık gösteren motivasyon araçlarıdır. Üçüncüsü ise örgütün beklentisine karşı çalışanın ilgisidir. Beklenti teorisi, beklentilerle bu beklentilerin gerçekleşme ihtimaline verilen değerle ilgilenir. Çalışan üzerinde davranış değişikliğine sebep olan faktörler sadece ihtiyaçlar ve istekler değil, çalışanın çevresinin davranış biçimlerini algılama şekli de önemlidir.

Yine ümit teorisine göre, çalışanlar kimi zaman bir yandaki ümitsizliklerini bir başka taraftan telafi etme düşüncesi taşıyabilirler. Bu durumun tersi de mümkündür. Özel yaşamlarında mutlu olmayanlar kendilerini işlerine vererek üstün başarılarla imza atabilirler. Bu teori kapsamında bir başak görüş ise insanlar mutlu olmayı öğrenmişlerse hangi şartlarda olursa olsun her olumsuz ortamda bile mutlaka mutluluğa açılan bir kapı bulurlar. Aynı düşüncenin akside savunulabilir. Şartlar ne kadar mükemmel olursa olsun insanlar kendilerini mutsuz kılacak muhakkak bir sebep oluştururlar⁹¹.

Çalışanların motivasyon için bu modeli kullanmak isteyen yöneticiler için sunulan öneriler şunlardır⁹²;

- Birey bakımından hangi düzey ve çeşitte bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Örgüt bakımından nasıl bir performans ve davranışın arzulandığı belirlenmelidir.
- Performansla ödülün arasındaki ilişki kurulmalıdır.

⁸⁹ Zeyyat, Hatipoğlu, **Temel Organizasyon ve Yönetim**, (İstanbul, Beta Basım Yayın, 1993), 274.

⁹⁰ Keser, age. s.36.

⁹¹ Telman ve Ünsal, age. s.18.

⁹² Hatipoğlu, age. s.275.

- *Amaç Teorisi:* Teorinin ana düşüncesi bireylerin kendilerine belirledikleri amaçların erişebilirlik düzeyidir. Edwin Locke tarafından geliştirilen teoriye göre çalışanların kendilerine göre bir amacı bulunmaktadır ve bu onun motivasyon düzeyini belirler. Locke, iş performansını etkileyen motivasyon aracını çalışanın amaçlarıyla ilişkilendirmiştir. Teorinin ana fikri, sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesiyle çalışanların gösterecekleri performans arasında bir ilişkinin olduğudur⁹³. Dolayısıyla çalışanların davranışları bu amaçları elde etmeye yönelik olarak şekillenir. Eğer diğer yandan örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ile çalışanların davranış şekillerinin örtüşmesi halinde çalışanların motivasyon araçlarının algılanma düzeyleri artacaktır.

Locke'ye göre çalışanların amaçlarının oluşmasında çevresel gözlemlerin önemi büyüktür. Çevreden algılanan bilgiler bir değerlendirme süzgecinden geçirilir ve sonunda bir yargıya varılır. Bu yargılar çalışanların davranışlarının şekillenmesinde etkili olarak bireysel amaçların oluşmasını sağlar. Amaçlara ulaşmak için davranışlar ve başarma azminin şiddeti değişir. Örneğin, erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen kişiler, elde edilmesi daha kolay olan amaçlar belirleyenlerden daha yüksek performans gösterir ve işine daha fazla motive olabilirler.

Çalışanların motivasyonunda amaçların rolü şu şekillerde ortaya çıkar⁹⁴;

- Çalışanların amaçlarının tam olarak belirlenmesi onun işteki performansını artırır.
- Erişilmesi bakımından ciddi oranda emek verilmesi gereken uç amaçlar çalışanların işlerindeki arzu ve hırslarını yükseltir bu durumda başarı sonucunu getirir.
- Örgütün amaçlarıyla çalışanların kişisel amaçları arasındaki uyum işteki başarı için önemli bir etkidir.

Aslında Locke, amaç teorisinin bir motivasyon teorisi olarak değil de bir motivasyon tekniği olarak ele alınması halinde yöneticiler açısından daha fazla yararlı olacağını ifade etmiştir.

⁹³ Koçel, age. s.482.

⁹⁴ Eren, age. s.524.

- *X ve Y Teorisi*: Mc Gregor tarafından ileri sürülen bu teoride X ve Y teorisi olarak adlandırılan birbirine zıt iki görüş ileri sürülmüştür. Bu iki görüşten biri olan X teorisine göre bireyler işlerini sevmez, bundan dolayı örgütlerin amaçları için kontrol altına alınmalı ve gerekli durumlarda ceza yöntemi ile işine motive edilmelidir.

Y teorisine göre ise insanlar işlerini isteyerek yaparlar, onları işlerine motive edebilmek için tek yol cezalandırma değildir, çalışanları belirlenen hedefe yöneltebilmek bakımında ödül yöntemi kullanılmalıdır. Örgüt çalışanların kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirebilecekleri ortamı oluşturduğunda çalışanlar da doğal olarak örgütün amaçları doğrultusunda içsel olarak motive olacaklardır. Burada Y teorisinin özünde örgütün tüm üyelerinin bütünleştirilmesi vardır. Araştırmacılar iş motivasyonu ile performans arasında da güçlü ya da zayıf yönlü ilişkilerin olabileceğini söylemektedirler. Örneğin parça başına ücret alan bir çalışan işini sevmiyor olsa da ücretini yüksek tutabilmek için üstün bir performans gösterebilir. Fakat üretim ortamının kötü şartların (örneğin kömür madeni gibi) ileride çalışanın sağlığı üzerindeki olumsuzluk endişesi birim başına ücretle çalışan bir çalışanın her zaman üstün bir performans göstereceği anlamına gelmeyebilir. Motivasyon teorileri Amerika’da geliştirildiğinden burada etkili ve başarılı olabilmıştır. Dolayısıyla motivasyon ile ilgili teorilerin her ülke ve örgütte yeterli olacağını söylemek zordur. Ayrıca insanların davranışlarının nedenlerini anlayabilme onların içinde bulundukları çevreyi ve kültürlerini de anlamayı gerektirir. Örneğin, Japonlara göre motivasyon ve iş memnuniyeti grup üyeliğinden etkilenmektedir. Bunun aksine Amerika’da bireylerin motivasyonları daha bağımsız ve bireyselliğe dayalı bir şekilde belirlenmektedir. Amerikalılar bireyselliğe ve rekabetçi kişiliğe önem verirlerken Japonlar, işbirliği ve uyuma önem verirler. Yine Amerikalılar kişisel rahat ve kişisel başarıya dayalı bireysel ihtiyaçları ön planda tutarken, Japonlar sosyal kabul için kişisel rahatlarını feda edebilmektedirler. Ortadoğu ülkesi insanları misafirperverlik uğruna kişisel rahatlarından vazgeçerler. Sadece bu birkaç farklılık bile göstermektedir ki motivasyon ile ilgili geliştirilen teorilerin farklılığı haklı gerekçelere dayanmaktadır ve bundan sonrasında da her ülkede ya da farklı örgütlerde yine motivasyon ile ilgili farklı düşünce ve görüşler ileri sürülecektir⁹⁵.

⁹⁵ Telman ve Ünsal, age. s.18.

4.2. Duygusal Emek, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Çalışmaların İncelenmesi

Şu ana kadarki kısımda motivasyon kavramı incelenmiştir. Bu bağlamda motivasyon süreci ve motivasyon teorileri ele alınmıştır. Bu bölümde ise duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde motivasyonun aracı rolünün tespitine yönelik araştırmalardan bahsedilecektir.

Çalışmaların bir kısmı ulusal literatürde diğer bir bölümü ise uluslar arası alanda gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ele alınan üç değişkeni bir arada dikkate alan çalışmalara, araştırma esnasında rastlanılmamıştır. Genellikle iki değişken arasındaki ilişkiler alan araştırması kapsamında görülmüştür. Bunlardan biri, Yürür ve Ünlü tarafından gerçekleştirilmiştir. 2011 yılındaki bu çalışma 112 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada duygusal emeğin yüzeysel boyutu ile işten ayrılma niyet arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ancak derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.⁹⁶ Chau ve arkadaşlarının 2009 yılındaki çalışması, derin ve yüzeysel duygusal emek davranışları ile duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçta, işten ayrılma niyeti, derinlemesine davranış ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel davranışın duygusal tükenme aracılığıyla işten ayrılma niyetine dolaylı etkisi olduğu belirlenmiştir.⁹⁷ Güzel, Gök ve İşler'in 2013 yılında yayımlanan araştırmasında turist rehberlerinin duygusal emeği yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve bastırma şeklinde üç boyutta incelenmiş ve araştırmanın sonucunda “derinden rol yapma” ve “bastırma” boyutları ile işten ayrılma niyetinin ilişkili olduğu bulunmuştur.⁹⁸

Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu'nun 2015 tarihinde yayımlanan ve yiyecek içecek hizmetleri çalışanları ile gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda, duygusal emek davranışı boyutlarından yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi ve

⁹⁶ Senay Yürür ve Onur Ünlü, “**Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten ayrılma Niyeti İlişkisi**”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2011, 13(2), ss. 81-104.

⁹⁷ Samantha L. Chau, Jason J. Dahling, Paul E. LEvy, James M. Diefendorff, **A predictive study of emotional labor and turnover**, Journal of Organizational Behavior, 30(8): 1151- 1163. November, 2009.

⁹⁸ Özlem Güzel, Gaye Gök ve Didar İşler, **Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma**, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10 (3), 2013,107-123.

dolayısıyla işten ayrılma niyetini; buna ek olarak yine duygusal emek davranışı boyutlarından olan derin davranışın ise başarı hissini arttırdığı bulunmuştur.⁹⁹ Goodwin, Groth ve Frenkel'in 2011 yılında yayınlanan, müşteri hizmetleri çalışanları ile gerçekleştirilen çalışmada yüzeysel davranışın çalışanların işten ayrılma niyetleri ile doğrudan bağlantılı olduğu; ancak derin davranışın ne genel iş performansı ne de işten ayrılma niyeti ile bağlantılı olmadığı ortaya konulmuştur.¹⁰⁰ Kim ve Lee'nin 2014 tarihli çalışmada hemşirelerin işten ayrılma niyeti ile duygusal emek arasında olumlu ilişki bulunurken; iletişim becerisi, iş tatmini, duygusal ifade sıklığı, duygusal uyumsuzluğun da işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur.¹⁰¹ Begenirbas ve Çalışkan'ın 2014 yılında yayınlanan araştırmasına göre hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emeklerinin iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etki ettiği ortaya konulmuştur.¹⁰²

Biçkes ve arkadaşlarının öğretmenler üzerine yaptığı araştırma sonuçları duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmanın iş tatmin seviyeleri ile negatif yönde bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir.¹⁰³ Türkay, Ünal ve Taşar'ın 2011 yılındaki çalışmada yüzeysel duygusal emek ile motivasyon faktörü olarak ele alınan işe bağlılıkla ilişkili olduğu belirlenmiştir.¹⁰⁴ Heish, Yang ve Fu'nun 2018 tarihli araştırma sonuçları motivasyon ile duygusal emek kavramı ile ilgili yüzeysel davranış boyutu arasında olumsuz ilişki olduğunu, buna karşılık motivasyon ile derin davranış boyutu arasında olumlu ilişki olduğunu göstermiştir.¹⁰⁵

⁹⁹ Halil Korkmaz, Serdar Sünnetçioğlu ve Mustafa Koyuncu, **Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 7, Sayı:12, 2015, 14-33.

¹⁰⁰ Robyn E. Goodwin, Markus Groth ve Stephen J. Frenkel, **Relationships between emotional labor, job performance, and turnover**, Journal of Vocational Behavior 79 (2011) 538–548,

¹⁰¹ Se Hyang Kim and Mi-Aie Lee, **Effects of Emotional Labor and Communication Competence on Turnover Intention in Nurses**, J Korean Acad Nurs Adm. 2014 Jun;20(3):332-341. Korean.

¹⁰² Memduh Begenirbaş ve Abdullah Çalışkan, **Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü**, Business and Economics Research Journal, Vol.5 No.2, 2014, pp. 109-127

¹⁰³ Mehmet Biçkes, Celal Yılmaz, Özgür Demirtaş ve Ayşegül Uğur, **Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİB Dergisi, Ağustos 2014, 9(2), 97- 121.

¹⁰⁴ Oğuz Türkay, Aydın Ünal ve Osman Taşar, **Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi**, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 14, 2011, 201-222

¹⁰⁵ Chih-Wei Hsieh, Kaifeng Yang, Kai-Jo Fu, **Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation**, Wiley Online Library, Vol.72, Issue2., 241-251

Ünsar'ın 2011 yılında yayınlanan araştırma bulguları motivasyon ve işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.¹⁰⁶ Vnouckova ve Klupakova'nın 2013 tarihli araştırması işten ayrılmanın azaltılmasında motivasyon ilkelerinden olan bağımsız olmayı teşvik etme, kariyer planlama, açık iletişim ve bilgi paylaşımı ilkelerinin etkili olduğu ortaya konulmuştur.¹⁰⁷ Yıldız, Savcı ve Kapu'nun 2014 tarihli araştırma sonuçlarına göre motivasyon faktörleri olarak belirlenen işin kendisi, işbirliği, ücret ve çalışma koşulları, amirle ilişkiler, yükselme olanakları ve ödüllendirme şeklindeki faktörlerle iş performansı arasında olumlu yönde ilişki vardır; ancak bu faktörlerle işten ayrılma niyeti arasında kısmen olumsuz yönde ilişki olduğu ortaya konulmuştur.¹⁰⁸ Çakar ve Ceylan'ın 2005 yılında yayınlanan çalışmasında iş motivasyonu kavramı işe katılım ve işe bağlılık faktörleri üzerinden incelenmiş ve buna göre çalışanların işe bağlılığı ve katılımı ile işten ayrılma eğilimleri arasında olumsuz yönde ilişki olduğunu tespit edilmiştir.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Agah Sinan Ünsal, **Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması**, Akademik Bakış Dergisi Sayı: 25, 2011.

¹⁰⁷ Lucie Vnouckova ve Hana Klupakova, **Impact of motivation principles on employee Turnover**, Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues 16, 2013.

¹⁰⁸ Sebahattin Yılmaz, Gülten Savcı ve Hüsnü Kapu, **Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**, Yönetim ve Ekonomi, 21(1), 2014, 233-249

¹⁰⁹ Nigar Demircan Çakar ve Adnan Ceylan, **İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1) 2005, 52-66.

5. DUYGUSAL EMEĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ARACI ROLÜNÜN TESPİTİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bölümünde, duygusal emeğin işten ayrılma niyetine etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolüne yönelik yapılan çalışmanın yöntemi, bulguları ve sonuçlarına yer verilecektir.

5.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, gözlemlerin ve ölçme yöntemlerinin tekrarlanabildiği ve sayısal araştırmalar vasıtasıyla gerçekleştirildiği araştırma yöntemi olan nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi ile yapılmıştır. Tarama araştırmaları “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, tutum, yetenek, beceri vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklemeler üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilebilir.¹¹⁰

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, çalışanların duygusal emek düzeylerinin, örgütler ve çalışanlar için mesleki önemi yüksek olan işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu etki üzerinde çalışanların motivasyon düzeylerinin aracılık rolüne sahip olup olmadığını araştırmaktır. Bu bağlamda araştırmada, ilaç sektörü alanında çalışanlara ve örgütlerine yol gösterici niteliktedir. Ayrıca çalışmanın değişkenlerini bir arada inceleyen çalışmalara literatürde pek rastlanılmamaktadır. Bu nedenle de çalışmanın literatüre katkısının olacağı düşünülmektedir.

¹¹⁰ Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2015, s.122

5.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de ilaç sektöründe faaliyet gösteren sekiz global firmadaki yenilikçi tedavi alanında çalışan 1480 kişidir. Bu sayıya ilgili kurumların yetkilileri ile görüşülerek erişilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise evrenden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 300 çalışandır.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın literatürü doğrultusunda oluşturulan ve sınanacak olan hipotezler aşağıdaki şekildedir.

H₁: Duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H₂: Duygusal emeğin çalışan motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

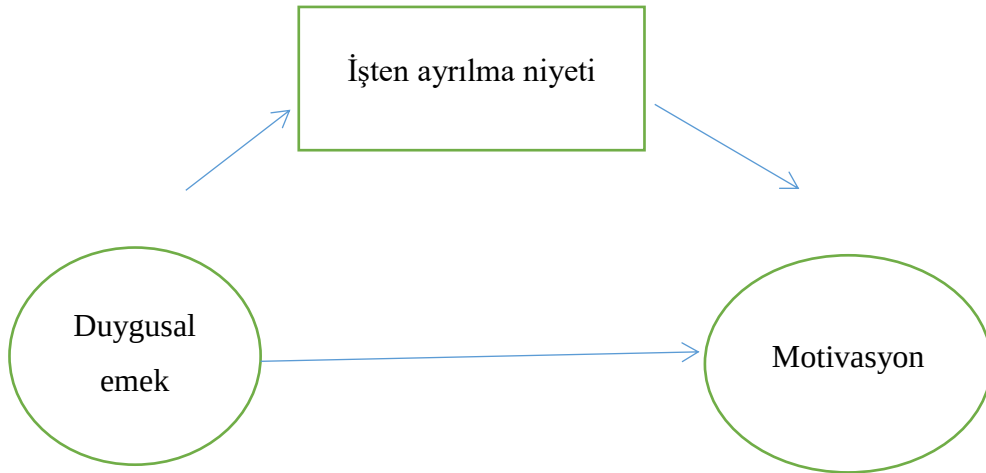
H₃: Çalışan motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H₄: Duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde motivasyonun aracı rolü vardır.

H₅: Çalışanların duygusal emek davranışları, demografik faktörlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, medeni durum) göre farklılık göstermektedir.

5.5. Araştırma Modeli

Araştırmanın kavramsal çerçevesine ilişkin model aşağıdaki gibidir:



Şekil 3: Araştırma Modeli

5.5.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma duygusal emek, işten ayrılma niyet ve motivasyon ölçeklerinde yer alan ifadeler ve bu ifadelere görüşlerini bildiren örneklemdeki kişiler ile sınırlıdır. Araştırmada veri toplama süreci Aralık 2017- Mart 2018 tarihleri arasındadır.

5.5.2. Veri Toplama Araçları ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada veri toplama aracı ankettir. Anket üç farklı ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçekler şu şekildedir:

- Duygusal Emek, Grandey'in 1999 yılındaki, Brotheridge ve Lee'nin 1998 yılındaki çalışmasından yararlanarak geliştirdiği ve Oral ve Köse'nin 2011 yılındaki çalışmasında kullanılan ölçekle değerlendirilmiştir. Ölçek 26 ifadeden oluşmakta ve 5'li likert tipi ölçekle yanıtlanmaktadır.
- Motivasyon ölçeği, J. Barbuto ve R. School tarafından 1998 yılında geliştirilmiştir. İlgili ölçek 2011 yılında Bülent Aslanadam tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Motivasyon ölçeğinde 14 ifade bulunmakta ve 5'li likert ölçeği ile değerlendirilmektedir.
- İşten ayrılma niyeti ölçeği, Wayne, Shore ve Liden tarafından 1997 yılında geliştirilmiştir. Ölçek, Küçükusta tarafından 2007 yılında Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçekte ifade sayısı 3'tür. Ölçeğin değerlendirmesi 5'li likert tipindedir.

Bütün ölçeklerdeki ifadeler; 1- *kesinlikle katılmıyorum*, 5- *kesinlikle katılıyorum* şeklinde değerlendirilmektedir.

Ölçeklerin güvenlik sonuçlarına ilişkin Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Duygusal emek ölçeği için Cronbach alfa değeri 0,919 olarak belirlenmiştir. Ancak bu ölçekteki 25 ve 26. İfadeler madde toplam korelasyonlarının düşük olması sebebi ile ölçekten çıkarılmıştır ve güvenilirlik katsayısı buna göre değerlendirilmiştir. İşten ayrılması niyetinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's alfa değeri 0,901 olarak hesaplanmıştır. Son ölçek olan motivasyon ölçeği için ise Cronbach alfa değeri 0,667 olarak belirlenmiştir. Bu ölçekteki 8,9,13 ve 14 no'lu ifadeler madde toplam korelasyonlarının 0,20'den düşük olması sebebi ile ölçekten çıkarılmıştır. Bu ifadeler çıkarıldıktan sonra güvenilirlik değeri hesaplanmıştır.

5.5.3. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde öncelikle verilerin, normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov dağılımı ile incelenmiştir. Verilerin normal dağılımına istinaden parametrik analizlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda, tanımlayıcı istatistiki analizlerin yanı sıra (aritmetik ortalama ve standart sapma), tek yönlü varyans analizi ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Veriler % 95 güven aralığında ve $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5.6. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırma örnekleminde elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilen frekans analizleri, tanımlayıcı istatistiki analizler, t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizlerine ilişkin bilgiler sunulacaktır.

5.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya toplam 300 kişi katılmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde 183'ünün (%61) erkek, 117'sinin (%39) kadın şeklinde dağıldığı görülmüştür.

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	117	39,0
	Erkek	183	61,0
	Toplam	300	100,0

Katılımcılar yaşlarına göre dağılımı; 35-44 yaş arası 201 Kişi (%67) ile ilk sıradadır. 22-34 Yaş arası 90 kişi (%30) ve 9 Kişi (%3) 45-60 yaş aralığı şeklinde tespit edilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Yaş	22-34 Yaş	90	30,0
	35-44 Yaş	201	67,0
	45-60 Yaş	9	3,0
	Toplam	300	100,0

Katılımcılar gelir durumlarına göre 219 Kişi (%73) 4001 TL ve üstü, 60 Kişi (%20) 3001 – 4000 TL, 21 Kişi (%7) 1001 – 2000 TL şeklindedir.

Tablo 4: Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Gelir düzeyi	1001 - 2000 TL	21	7,0
	3001 - 4000 TL	60	20,0
	4001 TL ve Üstü	219	73,0
	Toplam	300	100,0

Katılımcılar eğitim durumlarına göre; 192 kişi (%64) Lisans mezunu, 93 kişi (%31) yüksek lisans mezunu, 9 Kişi (%3) Önlisans mezunu ve 6 kişi (%2) Doktora mezunu olarak belirlenmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Eğitim	Lisans	192	64,0
	Önlisans	9	3,0
	Yüksek lisans	93	31,0
	Doktora	6	2,0
	Toplam	300	100,0

Katılımcılar medeni durumlarına göre 213 Kişi (%71) Evli, 87 Kişi (%29) Bekar şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değişken	Bekar	87	29,0
	Evli	213	71,0
	Toplam	300	100,0

Katılımcılar toplam çalışma yılına göre; 150 Kişi (%50) 11-15 Yıl, 72 Kişi (%24) 6-10 Yıl, 48 Kişi (%16) 16 yıl ve üzeri ve 30 Kişi (%10) 5 yıl ve altı olarak tespit edilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değişken	5 Yıl ve Altı	30	10,0
	6-10 Yıl	72	24,0
	11-15 Yıl	150	50,0
	16 Yıl ve Üzeri	48	16,0
	Toplam	300	100,0

Katılımcılar şu anki işyerlerinde çalışma sürelerine göre 90 kişi (%30) 4-6 yıl, 84 kişi (%28) 2-3 Yıl, 63 kişi (%21) 7-10 Yıl, 27 kişi (%9) 0-1 Yıl ve 11-15 Yıl, 9 kişi (%3) 16 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların İşyerindeki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değişken	0-1 Yıl	27	9,0
	2-3 Yıl	84	28,0
	4-6 Yıl	90	30,0
	7-10 Yıl	63	21,0
	11-15 Yıl	27	9,0
	16 Yıl ve Üzeri	9	3,0
	Toplam	300	100,0

5.6.2. Tanımlayıcı İstatistiki Analiz Sonuçları

Araştırma ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçlarına bakıldığında duygusal emek ölçeğine ilişkin ortalama 3,98 (ss= 0,69) , işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin ortalama 2,37 (ss=0,94) ve motivasyon ölçeğine ilişkin ortalama 3,66 (ss= 0,43) olarak hesaplanmıştır. Bu çerçevede katılımcıların duygusal emek ölçeğindeki ifadelerle ilişkin değerlendirmeleri “katılıyorum” seçeneğine yakın olarak belirlenmiştir. İşten ayrılma ölçeğindeki ifadelerle ilişkin değerlendirmeler “katılmıyorum”, Motivasyon ölçeğine ilişkin “katılıyorum” seçeneğine yakın olarak belirlenmiştir. Tanımlayıcı istatistiki analiz sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 9: Tanımlayıcı İstatistiki Analiz Sonuçları

Ölçekler	Ortalama	Standart sapma
Duygusal emek	3,98	0,69
İşten ayrılma niyeti	2,37	0,94
Motivasyon	3,66	0,43

5.6.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sınanan hipotezlere ilişkin değerlendirmeler ise şu şekildedir: Öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler için pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ardında da duygusal emeğin, işten ayrılma niyetine etkisinde motivasyonun aracı rolünün incelendiği hipotezler test edilmiştir. Bu çerçevede Baron ve Kenny’nin 1986¹¹¹ yılındaki makalesinde belirttiği aracılık koşulları doğrultusunda hipotez testi gerçekleştirilmiştir.

- Değişkenler Arası Korelasyon Analiz Sonuçları

Araştırma değişkenlerine yönelik pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 9 ‘da yer almaktadır.

¹¹¹ Reuben M Baron ve David A. Kenny. "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of personality and social psychology* 51.6 (1986): 1173-1182

Tablo 10: Korelasyon Analizi

	Duygusal emek	İşten ayrılma niyeti	Motivasyon
Duygusal emek	1		
İşten ayrılma niyeti	,233**	1	
	,000		
Motivasyon	,359**	-,027	1
	,000	,639	

**** $p < .01$, $N = 300$**

Tablo 9’den görüleceği üzere duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde ($r=0.233$, $p<.01$) pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da çalışanların duygusal emek davranışlarının artması ile birlikte işten ayrılma niyetinin de artacağını ipuçlarını sunmaktadır. Duygusal emek davranışları ile motivasyon arasında orta düzeyde ($r=0.359$, $p<.01$) pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Çalışanlar ne kadar duygusal emek davranışı sergilerse, motivasyonel düzeyleri de o kadar artmaktadır. Bunun bir nedeni ise, işin niteliği olarak düşünülebilir. Özellikle bu alandaki çalışanların kıdeminin yüksek olması, beraberinde motivasyonel unsurları da harekete geçirebilmektedir. Son olarak ise işte ayrılma niyeti ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiş, ancak herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($r=-0.027$; $p>.01$).

- Araştırma Modelin Test Edilmesi

Değişkenler arası korelasyon analizinden sonra, aracılık etkisini test etmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Baron ve Kenny’in çalışmasındaki sistematik doğrultusunda;

1. aşamada duygusal emeğin, aracı değişken olan motivasyon üzerindeki etkisi test edilmiş ve istatistiki olarak anlamlı bir etki tespit edilmiştir. ($p<.01$, $F=43,991$).

Tablo 11: Duygusal Emek'in Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	İstatistiki Değişim					Durbin-Watson
					R ² Değişimi	F	df1	df2	F Değişimi (p)	
1	,359 ^a	,129	,126	,40234	,129	43,991	1	298	,000	1,918
a. Açıklayıcılar: (sabit), duygusal emek										
b. Bağımlı değişken: motivasyon										

Modele ilişkin Anova tablosu (Tablo 12) aşağıda görülmektedir. Buna göre modelin anlamlı olduğu ($p^{***}<0.000$) görülmektedir.

Tablo 12: ANOVA Tablosu

Model		Kareler Toplamı	df	Ort. kare	F	p
1	Regresyon	7,121	1	7,121	43,991	,000 ^b
	Hata	48,238	298	,162		
	Toplam	55,359	299			
a. Bağımlı değişken: motivasyon						
b. Açıklayıcılar: (sabit), duygusal emek						

*** $p<0.001$

Modelin etki değerleri ise katsayılar tablosunda sunulmuştur (Tablo 13).

Tablo 13: Katsayılar Tablosu

Model		Standardize edilmemiş etki katsayısı		Standardize edilmiş etki katsayısı	t	p.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(sabit)	2,778	,135		20,515	,000
	Duygusal emek	,222	,034	,359	6,633	,000

** $p<0.001$; a. Bağımlı Değişken: motivasyon

2.aşamada aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir. Analiz neticesinde anlamlı bir etki tespit edilememiştir ($p > 0,01$; $F: 0,220$).

Tablo 14: Motivasyonun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	İstatistiksel Değişim					Model
					R ² Değişimi	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,027 ^a	,001	-,003	,94313	,001	,220	1	298	,639	2,022
Açıklayıcılar: (sabit), motivasyon										
Bağımlı değişken: işten ayrılma										

Modele ilişkin Anova tablosu (Tablo 15) aşağıda görülmektedir. Buna göre modelin anlamlı olmadığı ($p > .05$) görülmektedir.

Tablo 15: ANOVA Tablosu

ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	df	Ort. kare	F	p
1	Regresyon	,196	1	,196	,220	,639 ^b
	Hata	265,067	298	,889		
	Toplam	265,263	299			
Bağımlı Değişken: isten ayrılma						
Açıklayıcılar: (sabit), motivasyon						

$p > .05$

Tablo 14'ten görüleceği üzere aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçta aracılık modeline ilişkin gerekli varsayımın karşılanmadığını ifade etmektedir. Böylelikle duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde motivasyonun herhangi bir aracı rolü bulunmamaktadır.

- *Demografik özellikler ve Duygusal Emek İlişkisinin İncelenmesi*

Ana hipotezin test edilmesinden sonra, demografik değişkenler bağlamında duygusal emeğin farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Bu çerçevede geliştirilen hipotezler ve bunlara ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H_{5a}: Cinsiyete göre duygusal emek davranışı farklılık göstermektedir.

Demografik özelliklerden cinsiyete göre duygusal emeğin farklılaşıp gösterip göstermediğini test etmek amacıyla t-testi gerçekleştirilmiştir. t-testi sonucunda cinsiyete göre bir farklılığı olmadığı belirlenmiştir ($p=0.378>.05$, $t=0.883$). Bu doğrultuda kadın ve erkek çalışanların duygusal emek davranışlarının birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir (Tablo 16).

Tablo 16: Cinsiyete Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	ss	t	p
Duygusal emek	Kadın	117	4,02	,61	.883	.378
	Erkek	183	3,95	,73		

$p<.05$

H_{5b}: Medeni duruma göre duygusal emek davranışı farklılık göstermektedir.

Demografik özelliklerden medeni duruma göre duygusal emeğin farklılaşıp gösterip göstermediğini test etmek amacıyla t-testi gerçekleştirilmiştir. t-testi sonucunda katılımcıların medeni durumlarına göre bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p=0.043<.05$, $t=-2.036$). Bu doğrultuda, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla duygusal emek davranışı gösterdiği tespit edilmiştir. (Tablo 17)

Tablo 17: Medeni Duruma Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Farklılık Analizi

	Medeni Durum	N	Ort.	ss	t	P
Duygusal emek	Bekar	87	3,85	,75	-2,036	.043*
	Evli	213	4,03	,66		

* $p<.05$

H_{5c}: Eğitime göre duygusal emek davranışı farklılık göstermektedir.

Demografik özelliklerden eğitim durumuna göre duygusal emeğin farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla t-testi gerçekleştirilmiştir. t-testi sonucunda katılımcıların eğitimi durumlarına göre bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p=0.085>.05$, $t=1,737$). Bu doğrultuda, çalışan bireylerin eğitim durumlarından bağımsız olarak duygusal emek davranışları sergilediği ortaya konulmuştur. (Tablo 18)

Tablo 18: Eğitim Durumuna Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Farklılık Analizi¹¹²

	Eğitim Durumu	N	Ort.	ss	t	p
Duygusal Emek	Lisans	201	4,03	,55	1,737	.085
	Yüksek lisans	99	3,86	,90		

$p<.05$

H_{5d}: İşyeri kıdemine göre duygusal emek davranışı farklılık göstermektedir.

Demografik özelliklerden işyeri kıdemine göre duygusal emeğin farklılaşıp gösterip göstermediğini test etmek amacıyla t-testi gerçekleştirilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda işyeri kıdemlerine göre bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p=.000<.05$, $F=7.409$). Bu doğrultuda, çalışanların işyeri kıdemlerine göre farklılıklar tespit edilmiştir. (Tablo 19)

Tablo 19: İşyeri Kıdemine Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Farklılık Analizi (ANOVA)

ANOVA					
	Kareler toplamı	df	Ort kare	F	p
Gruplar arası	16,125	5	3,225	7,409	.000*
Gruplar içi	127,978	294	,435		
Toplam	144,103	299			

¹¹² Ön lisans ve doktora gruplarındaki katılımcı sayısının az olması sebebiyle ve istatistiki analizlerin sağlıklı şekilde yapılabilmesi amacıyla; ön grubundaki katılımcılar lisansa, doktora düzeyindeki katılımcılar is yüksek lisansa dahil edilerek hesaplama yapılmıştır.

Farklılığın yönünü tespit etmek amacıyla tanımlayıcı istatistiki analizler ve post-hoc analizi ve Tukey testinden yararlanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiki analizler incelendiğinde; en fazla duygusal emek davranışı 6 yıl kıdeme sahip olan en düşük 3 yıl kıdem yılına sahip olan katılımcılarda olduğu görülmektedir.

Tablo 20: İşyeri Kıdemine Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ort.	ss
1 yıl	27	4,29	,52
2-3 yıl	84	3,78	,75
4-6 yıl	90	3,87	,70
7-10 yıl	63	4,09	,54
11-15 yıl	27	4,05	,63
16 yıl ve üzeri	9	4,93	,24
Toplam	300	3,98	,69

Farklılığın yönünü görebilmek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Tablo 20'den görüleceği üzere 16 yıl kıdem yılına sahip olan katılımcıların diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde duygusal emek düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) işyeri kıdemi	(J) işyeri kıdemi	Ort. farkı (I-J)	Std . Hata	p.	95% Güven aralığı	
					En alt sınır	En üst sınır
1 yıl	2-3 yıl	,51052*	,14596	,007	,0918	,9292
	4-6 yıl	,42278*	,14477	,043	,0075	,8381
	7-10 yıl	,19921	,15176	,778	-,2361	,6346
	11-15 yıl	,23889	,17957	,768	-,2762	,7540
	16 yıldan	-,63889	,25395	,123	-1,3674	,0896
2-3 yıl	1 yıl	-,51052*	,14596	,007	-,9292	-,0918
	4-6 yıl	-,08774	,10009	,952	-,3749	,1994
	7-10 yıl	-,31131	,10996	,055	-,6267	,0041
	11-15 yıl	-,27163	,14596	,428	-,6903	,1471
	16 yıl ve üzeri	-1,14940*	,23141	,000	-1,8132	-,4856
4-6 yıl	1 yıldan	-,42278*	,14477	,043	-,8381	-,0075
	2-3 yıl	,08774	,10009	,952	-,1994	,3749
	7-10 yıl	-,22357	,10838	,310	-,5345	,0873
	11-15 yıl	-,18389	,14477	,801	-,5992	,2314
	16 yıl ve üzeri	-1,06167*	,23066	,000	-1,7233	-,4000
7-10 yıl	1 yıl	-,19921	,15176	,778	-,6346	,2361
	2-3 yıl	,31131	,10996	,055	-,0041	,6267
	4-6 yıl	,22357	,10838	,310	-,0873	,5345
	11-15 yıl	,03968	,15176	1,000	-,3957	,4750
	16 yıl ve üzeri	-,83810*	,23511	,006	-1,5125	-,1637
11-15 yıl	1 yıldan az	-,23889	,17957	,768	-,7540	,2762
	2-3 yıl arası	,27163	,14596	,428	-,1471	,6903
	4-6 yıl arası	,18389	,14477	,801	-,2314	,5992
	7-10 yıl arası	-,03968	,15176	1,000	-,4750	,3957
	16 yıldan fazla	-,87778*	,25395	,008	-1,6063	-,1493
16 yıl ve üzeri	1 yıl	,63889	,25395	,123	-,0896	1,3674
	2-3 yıl	1,14940*	,23141	,000	,4856	1,8132
	4-6 yıl	1,06167*	,23066	,000	,4000	1,7233
	7-10 yıl	,83810*	,23511	,006	,1637	1,5125
	11-15 yıl	,87778*	,25395	,008	,1493	1,6063

*p<.05

H_{5e}: Toplam çalışma yılına göre duygusal emek davranışı farklılık göstermektedir.

Demografik özelliklerden toplam çalışma yılına göre duygusal emeğin farklılaşıp gösterip göstermediğini test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda işyeri kıdemlerine göre bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p=0.000<.05$, $F=.355$). Bu doğrultuda, çalışanların işyeri kıdemlerine göre farklılık bulunamamıştır (Tablo 22)

Tablo 22: Toplam Çalışma Yılına Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Tanımlayıcı İstatistikleri (ANOVA)

ANOVA					
	Kareler toplamı	df	Ort kare	F	p
Gruplar arası	,516	3	,172	,355	,786
Gruplar içi	143,587	296	,485		
Toplam	144,103	299			

$p<.05$

Farklılığın olmamasına yönelik olarak tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; çalışanların toplam kıdem yıllarına göre duygusal emek düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür (Tablo 23)

Tablo 23. Toplam Çalışma Yılına Göre Duygusal Emek Düzeylerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ort.	ss
5 Yıl ve Altı	30	3,86	,71
6-10 Yıl	72	4,00	,65
11-15 Yıl	150	3,99	,71
16 Yıl ve Üzeri	48	3,97	,69
Toplam	300	3,98	,69

Buraya kadar ki kısımda duygusal emek, işten ayrılma niyeti ve motivasyon arasındaki ilişkiler sunulmuştur. Bu bölümden sonra araştırmanın sonuçları ile literatür arasında benzerlik ve farklılıkların sunulacağı sonuç kısmı ve önerilere yer verilecektir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Klasik yönetim yaklaşımı insanı, üretim süreci içerisinde akılcı bir şekilde kullanılması gereken diğer örgütsel kaynaklardan biri olarak ele almıştır. Birey bu yaklaşımda, amaçlarına ulaşmak üzere önündeki alternatifler arasında en uygun olanını seçerek daima kişisel faydasını maksimize eden rasyonel bir varlık olarak görülmüştür. Duygular, örgüt yaşamında yeri olmayan olgulardır ve kullanılmaları durumunda akılcı davranışı engelleyecekleri bu yaklaşımda düşünülmüştür. Neo-klasik yaklaşımın gelişimiyle birlikte örgütler sosyo-teknik sistemler olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu yaklaşıma göre, insanın verimli olması, onun motivasyon veya iş tatmini sağlaması gibi duygusal bazı ihtiyaçlarının giderilmesiyle yakından ilişkilidir. Neo-klasik yaklaşımın insan duygularını örgüt yaşamında önemli bir faktör olarak ele alması, iş yaşamında duygulara verilen önemin ve bu alanda yapılan bilimsel çalışmaların artmasını sağlamıştır. Bu sırada yaşanan bir diğer gelişme de, modern toplumların sanayileşme süreçlerini tamamlaması ve hizmet sektörünün hızla yükselişe geçmesi olmuştur.

Hizmet sektörü, genellikle hizmet sunan ile sunulan arasında yüz yüze veya sözlü iletişimi gerekli kılan bir yapıya sahiptir. Çoğu zaman, verilen hizmetin niteliği hizmeti sunanın davranışlarıyla çok yakından ilişkilidir. Hizmet sektöründe rekabet koşullarının zorlaşması, örgütlerin müşterilerle temas halinde olan, onlara hizmet sunan çalışanlarından beklentilerinin de artmasına yol açmıştır. Çalışanlar artık örgütsel rollerinin bir parçası olarak, hizmet sunumu esnasında bir takım duygusal mesajlar vermek; kendi duygularını kullanarak müşterilerin duygularını etkilemek görevini de üstlenmiş bulunmaktadır. İşte duygusal emek bu noktada ortaya çıkmakta, çalışanların işlerinin bir parçası olarak duygu gösterimlerini örgüt tarafından belirlenen standartlara uygun hale getirmeleri anlamına gelmektedir. Bu çerçevede çalışmada, çalışanların duygusal emek düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, motivasyonun aracılık rolü incelenmiştir. Ayrıca araştırmada

Çalışanların duygusal emek davranışlarının demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu da ele alınmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların duygusal emek davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu durum aslında çalışanların yüzeysel olarak davrandığı çalışma ortamlarında sıklıkla yaşanabilecek bir gerçeklik olarak karşımıza çıkabilir. Yine alışanların duygusal emek davranışları ile motivasyonları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Ancak işten ayrılma niyeti ile motivasyon arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Bu doğrultuda ilişkileri daha net anlayabilmek adına yapılan analizlerde duygusal emeğin işten ayrılma niyetini ve motivasyonu etkilediği görülmüşken, aracı etki olarak motivasyonun işten ayrılma niyetini etkilemediği saptanmıştır.

Araştırmada kesitsel nitelikte bir çalışmadır. Sonraki çalışmalarda farklı organizasyonlardan örneklemler alınıp, karşılaştırmalı analizlerin yapılması daha uygun olabilir. Ayrıca duygusal emeğin, liderlik, takım çalışması vb. kavramlarla ele alınması yararlı olabilecektir.

Sonuçta duygusal emek bireylerin hem yüzeysel hem de samimi şekilde bir davranış şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların samimi davranışlarının gösterilmesini sağlayabilecek çalışma ortamlarının sağlanmasıyla beraber, işten ayrılma niyetlerini azalması ve motivasyonlarının artması sağlanabilecektir. Bu durumun gerçekleşmesi ise hem yöneticilere hem de insan kaynakları departmanına önemli görevler yüklemektedir.

KAYNAKÇA

- Akgemci, Tahir. **Yöneticinin El Kitabı**. Konya, Eğitim Kitabevi. 2008.
- Andrew, Morris ve Daniel Feldman. The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. **Academy of Management Review**. c. 21. s. 4: 986-1010. 1996.
- Ashfort, Blake ve Ronald Humphrey. Emotional Labor in Service Roles the Influence of İdentitiy. **Academy of Management Review**, c. 18, s. 1: 88-115. 1993.
- Ashkanasy, Neal ve Daus Catherine. Emotion in the Workplace The New Challange for Managers. **The Academy Of Management Executive**. c. 16, s. 1: 76-86. 2001.
- Aslan, Şebnem ve Musa Özata. Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, Sağlık Çalışanları Örneği. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 30, 77-97. 2005.
- Aslanadam, B. Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2011.
- Aşkın, Keser. **Çalışma Psikolojisi**. Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım. 2011.
- Aşkın, Keser. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. 1.Baskı, Bursa, Alfa Akademi Yayınları. 2006.
- Avcı, Umut ve Yasin. Boylu. Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi. **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**. c. 7, s. 2: 20-29. 2010.
- Baron, R.M. ve D.A. Kenny. The moderaor-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 51, s. 6: 1173-1182. 1986.
- Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. 5.Baskı. İstanbul: Kariyer Yayınları. 2002.
- Başaran, Ethem. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. Ankara, Feryal Matbaası. 2000.
- Begenirbaş, Memduh ve Abdullah Çalışkan. Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. **Business and Economics Research Journal**. vol. 5 no. 2: 109-127. 2014.
- Biçkes, Mehmet, Yılmaz Celal, Demirtaş Özgür ve Ayşegül Uğur. Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 9. s. 2: 97- 121. 2014.

- Blake, Ashfort ve Ronald Humphrey. Emotional Labor İn Service Roles The Influence of İdentitiy. **Academy of Management Review**. c.18, s.1: 88-115. 1993.
- Blau, Gary. on Assessing The Construct Değişkenity of Two Multidimensional Constructs, Occupational Commitment and Occupational Entrenchment. **Human Resource Management Review**. c. 11, 279-298. 2001.
- Brotheridge, Celeste. Testing a Conservation of Resources Model of the Dynamics of Emotional Labor. **Journal of Occupational Health Psychology**. c.7, s.1: 57-67. 2002.
- Bulutlar, Füsün ve Ela Öz. Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme. **The Journal Of Industrial Relations & Human Resources**. c. 12, s. 2: 77-88. 2010.
- Büyükgöz, Taner. **Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg 'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi**. Yayınlanmış Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi. 2008.
- Can, Halil. **Organizasyon Ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi. 1997.
- Chau, Samantha L., Dahling Jason J., LEvy Paul E., James M., Diefendorff. A predictive study of emotional labor and turnover. **Journal of Organizational Behavior**. vol. 30. no. 8: 1151- 1163. 2009.
- Cropanzano, Russell. The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes Job Performance and Organizational Citizenship Behaviors., **Journal of Applied Psychology**. c.88. s.1: 160-169. 2002.
- Cüceloğlu, Doğan, **İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları.**, İstanbul, Remzi Kitabevi. 1999.
- Çakar, Nigar Demircan ve Ceylan, Adnan. İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 6. s. 1: 2005, 52-66. 2005.
- Çakır, Özlem. İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. **Çalışma ve Toplum Dergisi**. c.1, s.12: 117-140. 2007.
- Çekmecelioğlu, Hülya. Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Bir Araştırma. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.6, s.2: 23-39. 2005.
- Diefendorff, James. Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. **Journal of Organizational Behavior**. c.24, s.8: 945-959. 2003.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları. 1993.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. 6.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım. 2003.
- Erol, Eren. **Yönetim Psikolojisi Ve Örgütsel Davranış**. Ankara, Beta Basım Yayın. 2004.
- Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**. 3.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım. 1998.

- Fatih, Varol. **Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya. 2010.
- George, Jennifer. The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment Job Satisfaction and Positive Mood. **Journal Of Applied Psychology**. c.81, s.3: 318-325. 1996.
- Goodwin, Robyn E., Groth Markus ve Frenkel Stephen J.. Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. **Journal of Vocational Behavior**. vol. 79. 538–548. 2011.
- Grandey, Alicia. Is Service With A Smile” Enough? Authenticity Of Positive Displays During Service Encounters. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. vol. 96. 38-55. 2005.
- Grandey, Alicia. Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. **Journal of Occupational Health Psychology**. vol.5. 95-110. 2000.
- Güzel, Özlem, Gaye Gök ve İşler Didar. Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**. c. 10. s.3: 107-123. 2013.
- Hatipoğlu, Zeyyat. **Temel Organizasyon ve Yönetim**. İstanbul, Beta Basım Yayın. 1993.
- Hochschild, Russell. **The Managed Heart Commercialization of Human Feeling**. University of California Press. Berkeley. 7. 1983.
- Howard, Leventhal, The relationship of emotion to cognition: a functional approach to a semantic controversey. **Cognition and Emotion**. c. 1. 3-28. 1987.
- Hsieh, Chih-Wei, Yang, Kaifeng ve Fu, Kai-Jo. Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation. **Wiley Online Library**. vol. 72, no. 2. 2018.
- Keser, Aşkın. **Çalışma Psikolojisi**. Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım. 2011.
- Kesici, Şahin. **İş Motivasyonu İçerisinde Bölüm Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Konya Eğitim Kitabevi. 2003.
- Kim Se, Hyang and Lee, Mi-Aie. **Effects of Emotional Labor and Communication Competence on Turnover Intention in Nurses**. J Korean Acad Nurs Adm. vol. 20. no. 3: 332-341. 2014.
- Koçel, Tamer. **İş Güvencesi**. Ankara, Türk-İş Eğitim Yayınları. 1999.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul, Beta Basım Yayın. 2014.
- Korkmaz, Halil, Serdar Sünnetçioğlu ve Mustafa Koyuncu. Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 7, s.12:14-33. 2015.

- Küçükusta, Deniz. Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi, (**Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi**). İzmir. 2007.
- Leventhal, Howard. The relationship of emotion to cognition: a functional approach to a semantic controversy. **Cognition and Emotion**. c. 1. 3-28. 1987.
- Man, Fuat ve Cihan Öz. Görüldüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. **Çalışma ve Toplum**. c.1. 75-94. 2009.
- Morris, Andrew ve Daniel Feldman. The Dimensions, Antecedents And Consequences of Emotional Labor. **Academy of Management Review**. c.21, s.4: 986-1010. 1996.
- Oral, Lale ve Sevinç Köse. Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. s. 463-492. 2011.
- Ökten, Süleyman. **Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Üniversitesi. 2008.
- Öz, Ela, **Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi**. 1.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın. 2007.
- Özdevecioğlu, Mahmut, ve Aylin Aktaş. Kariyer Bağlılığı Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.28. 1-20. 2007.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını. 2004.
- Pinder, Craig C. Motivation in work organizations. NJ: Upper Saddle River. 1998.
- Poyraz, Kemal ve Bülent Kama. Algılanan İş Güvencesinin, İş tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.13, s.2: 143-164. 2008.
- Reuben M. Baron ve David A. Kenny. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**. vol. 51 no. 6: 1173-1182. 1986.
- Russell, Hochschild. **The Managed Heart Commercialization of Human Feeling**. University of California Press. Berkeley. 7. 1983.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa, Ezgi Kitabevi. 2001.
- Seçer, Şebnem. **Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek Sosyoloji Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme**, İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş’a Armağan Özel Sayı, 50. Kitap. 813-834. 2010.
- Şengül, Arzu. Hizmet İşletmelerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İş Görenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirmesi. **Ege Akademik Bakış**. c.9, s.4: 1193-1211. 2009.

- Taşpınar, Fatih. **Motivasyon Araçlarının İş gören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi. 2006.
- Telman, Nursel ve Pınar Ünsal. **Çalışan Memnuniyeti.** 1.Baskı, İstanbul, Epsilon Yayınları. 2004.
- Tevruz, Suna. **Güdülenme,-Örgütte Kişisel Gelişim.** Ankara, Nobel Yayınları. 2002.
- Turunç, Ömer ve Mazlum Çelik. Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performanslarına Etkileri. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.** c.24, s.3: 163-181. 2010.
- Türkay, Oğuz, Ünal Aydın ve Osman Taşar. Motivasyonel Ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegin İşe Bağlılığa Etkisi. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi.** c 7. s. 14: ZKU Journal of Social Sciences. vol. 7, no. 4. 2011.
- Türkay, Oğuz. Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegin İşe Bağlılığa Etkisi. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi.** c.7, s.14: 201-222. 2011.
- Ünsal, Agah Sinan. Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. **Akademik Bakış Dergisi.** s. 25. 2011.
- Varol, Fatih. **Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya. 2010.
- Vnouckova, Lucie ve Klupakova, Hana. **Impact of motivation principles on employee Turnover.** Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues. c. 16. 2013.
- Wharton, Amy. The Sociology of Emotional Labor. **The Annual Review of Sociology.** c.35. 147-165. 2009.
- Yıldız, Hülya. **Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. 2009.
- Yılmaz, Sebahattin, Gülten Savcı ve Hüsnü Kapu. **Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.** Kafkas Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Kars. 2014.
- Yürür, Senay ve Onur Ünlü. Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten ayrılma Niyeti İlişkisi. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.** c. 13. s. 2: 81-104. 2011.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında devam etmekte olan tez çalışmasına yönelik veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri belirlemeye yöneliktir. Diğer bölümlerde ise, araştırma konusuyla ilgili görüşleri belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Aşağıdaki maddelerde belirtilen yargılarla ilgili görüşlerinizi objektif olarak içtenlikle cevaplamanız büyük önem arz etmektedir. Vereceğiniz cevaplar araştırma amaçları dışında başka bir yerde kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Selen ÇELENK
Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

NO	Bu kısımda, “ Duygusal Emek ” konusunda, görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup değerlendirerek sağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (X) işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Sıradan bir iş gününde işimi etkin yapabilmek için, gerçekte hissettiğimden farklı şekilde davranırım.					
2	Sıradan bir iş gününde, benden beklenen duyguları hissedebilmek için kendimi zorlarım.					
3	İşim gereği, sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissediyormuşum gibi davranırım.					
4	Gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi yaparım.					
5	Müşterilerle ilgilenirken, bunaldığımı veya rahatsız olduğumu belli etmemeye çalışırım.					
6	İşimi yaparken gerçek ruh halimle uyuşmayan duygular sergilerim.					
7	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					

8	İşim için doğru duyguları sergilemek üzere bir maske takarım.					
9	Müşterilerden gerçek duyguları saklarım.					
10	Kurumun benden göstermemi istediği duyguları göstermeye çalışırım.					
11	Müşterilere uygun şekilde karşılık verebilmek için gerçek tepkilerimi bastırırım.					
12	Kendimi kötü hissediyorken bile güler yüzlü ve cana yakın davranırım.					
13	Duygularımın dışavurumunu kontrol etmek için çaba gösteririm.					
14	İşyerinde doğru davranışları sergileyebilmek için iyi bir aktör olmaya çalışırım.					
15	Gerçek duygularımı göstermemeye çalışırım.					
16	Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu gösterebilirim.					
17	Diğerlerine göstermem gereken duyguları, gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
18	İşimin gerektirdiği duyguları sergilediğime inanılması için çaba harcarım.					
19	İyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
20	İşimle ilgili bir “performans” sergilerim.					
21	İşimi iyi yapabilmek adına duygularımı kontrol altında tutarım.					
22	Başkalarına göstermem gereken duyguları hissedebilmek için çok çaba sarf ederim.					
23	Göstermek zorunda olduğum duyguları, gerçekten yaşamaya çalışırım.					
24	Sıradan bir iş gününde işimi etkin yapabilmek için, işimin gerektirdiği olumlu duyguları müşterilere kolaylıkla sergilerim					
25	Müşterilerin duygularına doğallıkla ve kolayca karşılık veririm.					
26	İşimi yapmak için sergilemem gereken duyguları gerçekten de hissederim.					
NO	Bu kısımda, “ İşten Ayrılma Niyeti ” konusunda, görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup değerlendirerek sağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (X) işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.					
2	Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.					
3	Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.					
NO	Bu kısımda, “ Motivasyon ” konusunda, görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup değerlendirerek sağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (X) işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Davranışlarımı diğer insanların onaylaması benim için 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 başarılarımla 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 inanmıyorsam çok çalışmam.					
12	Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım.					
13	Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun, değerlerimle uyumlu olması gerekir.					
14	Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.					

KİŞİSEL BİLGİLER		
1. Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek
2. Yaşınız	() 22 – 34 yaş () 45 – 60 Yaş	() 35 – 44 Yaş () 60 Yaş Üstü
3. Aylık Geliriniz (Ortalama)	() 1000 TL Altı () 2001 – 3000 TL () 4000 TL Üstü	() 1001 – 2000 TL () 3001 – 4000 TL
4. Eğitim Durumunuz	() Lisans () Önlisans () Lisansüstü () Doktora	
5. Medeni Haliniz	() Bekar	() Evli
6. Toplam çalışma yılınız (Sektör olarak)		
7.Şu an çalıştığınız yerdeki çalışma yılı	() 0 – 1 Yıl () 4 - 6 Yıl () 11 – 15 Yıl	() 2 – 3 Yıl () 7 - 10 Yıl () 16 Yıl ve Üzeri

ÖZ GEÇMİŞ

Selen Çelenk

Adres : Feneryolu Mah. Dr.Muhit Tümerkan Sok. No:18 D:3

Gsm : (530) 1715686

Ev : (212) 5048817

E-mail : selencelenk@hotmail.com

Kariyer Hedefim:

Lisans eğitimim süresince edindiğim bilgi ve becerilerimi, insan kaynakları yönetimi yüksek lisans programında edindiğim bilgi ve birikimle geliştirerek hizmet edeceğim kurumlara, edindiğim bilgi birikimi ile olumlu yönde katkılarda bulunup insan kaynakları yönetiminin tüm süreçlerinde söz sahibi olabilmek. İlaç sektöründe edindiğim 8 yıllık tecrübem ile insan kaynakları yönetimi birikimimi birleştirip çalıştığım kuruma faydalı olabilmek.

Eğitim:

Lisans: Kocaeli Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi-Kimya Bölümü 2003-2007

Lise: Köy Hizmetleri Anadolu Lisesi 1999-2003

İlköğretim: Öğretmen Harun Reşit İlköğretim Okulu 1996-1999

Katıldığım Eğitim ve Seminerler:

- Duygusal Zeka Eğimi- Pfizer, 2018
- İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programı – YTÜ,SEM 2012.
- Advances Sale Skills, Amgen, 2015.
- İleri Sunum Teknikleri, Novartis,2014.

İş Deneyimlerim:

- Pfizer,İstanbul, 23.01.1017-....
- Amgen , İstanbul, 23.03.2015 – 22.01.2017
- Novartis Oncology , İstanbul, 03.2015 – 01.2013
- Astra Zeneca, İstanbul, 09.2011 – 01.2013
- Eli Lilly, İstanbul, 04.2010 - 08.2011

