

## DUYGUSAL EMEK VE PROSOSYAL MOTİVASYONUN İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞE ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Mustafa KESEN\*  
Bülent AKYÜZ\*\*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarında duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğe etkisini belirlemektir. Bu amaçla Çanakkale’de görev yapmakta olan doktor, hemşire ve ebelerden oluşan 213 kişilik bir örneklem üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre duygusal emeğin derinden rol yapma ve doğal duygular boyutu çalışanların prososyal motivasyonunu arttırırken yüzeysel rol yapma boyutu prososyal motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Bunların yanında, duygusal emeğin her üç boyutunun da işe gömülmüşlüğe anlamlı bir etkisinin bulunmadığı gözlemlenmiştir. Prososyal motivasyon ise çalışanların işe gömülmüşlüğüne olumlu yönde etki etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Prososyal Motivasyon, İşe Gömülmüşlük, Sağlık Çalışanları

### THE IMPACT OF EMOTIONAL LABOUR AND PROSOCIAL MOTIVATION ON JOB EMBEDDEDNESS: A FIELD RESEARCH ON HEALTH SECTOR EMPLOYEES

### ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effect of emotional labour and prosocial motivation on job embeddedness of health sector employees. To this end, questionnaire based survey was conducted in Canakkale on 213 health sector employees consisting doctors, nurses and midwives. According to the results, while surface acting and deep acting dimensions of emotional labour increase employees’ prosocial motivations, expression of natural felt emotions does not significantly affect prosocial motivation. Besides, all dimensions of emotional labour have no significant effect on job embeddedness. Prosocial motivation, on the other hand, positively affects job embeddedness of employees.

**Keywords:** Emotional Labour, Prosocial Motivation, Job Embeddedness, Health Sector Employees

---

\* Yrd.Doç.Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, Söke İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, m\_kesen@hotmail.com

\*\* Yrd.Doç.Dr., Çanakkale Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, bakyuz@comu.edu.tr

## Giriş

Değişen çevre ve iş koşullarıyla birlikte, örgütsel amaçlara ulaşmada ve rekabet etmede hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini arttırmanın gerekliliği emek yoğun ve yüz yüze iletişimin yoğun olarak yaşandığı hizmet işletmelerinde olmazsa olmaz bir durumdur (Basım ve Beğenirbaş, 2012). Yeni sağlık politikaları ile sağlık çalışanlarından müşteri istek ve beklentilerini karşılamada, fiziksel emeklerinin yanında duygusal emeklerini de en üst düzeyde sergilemeleri istenmektedir (Serin, 2014).

İşi gereği müşterilerle birebir iletişim halinde olan işgörenlerin duygusal tepkilerini örgüt için kabul edilebilir şekle sokmak veya örgüt amaçlarıyla uyumlu duygu gösterimleri yaratmak amacıyla harcadıkları çaba şeklinde tanımlanabilen duygusal emek (Köse vd., 2011), sağlık çalışanları üzerinde sıkça inceleme konusu yapılmış bir değişkendir. Bu sebeple bu duyguların temel görevlerinden biri insanlara yardım etmek olan sağlık çalışanlarının yardımlaşma duygularına etkisinin hangi yönde olduğu merak konusudur. Literatürde çalışanların diğer bireylerin ve toplumun çıkarlarına yönelik davranışlar sergileme isteği, bireylerin prososyal motivasyonu ile ilişkilendirilmektedir. Başkalarına faydalı olabilmek için çaba harcama arzusu (Grant, 2008) şeklinde açıklanabilen bu motivasyon türünün özellikle sağlık çalışanlarında yüksek olması gerektiği ifade edilebilir. Diğer taraftan Harris vd. (2005) yardımlaşmanın çalışanların işte kalmalarını sağladığını ve böylece çalışanların işe gömüldüklerini iddia etmektedirler.

Brotheridge ve Lee (2002), işin gerektirdiği duygusal emeği göstermek için gerekli kaynaklardan yoksun olan çalışanların duygusal olarak daha fazla zarar görmemek için işlerinde kalmaya daha az yöneceklerini ifade etmektedirler. Benzer şekilde Grandey (2000)'a göre duygu yönetimi işten kopmaya kadar varan fiziksel uyarılara sebep olabilmektedir. Dolayısıyla olumlu duygu gösterimlerinde bulunabilen veya duygularını yönetebilen bireylerin mevcut işlerinde devamlılıklarının artacağı yani işlerine daha fazla gömülecekleri söylenebilir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, duygusal emek değişkeni ağırlıklı olarak turizm, eğitim, sağlık, bankacılık ve savunma gibi farklı hizmet sektörlerinde tükenmişlik (Mengenci, 2015; Oral ve Köse, 2011), iş tatmini (Serin, 2014), işten ayrılma niyeti (Chau vd., 2009; Yürür ve Ünlü, 2011), iş stresi (Özgün, 2015), iş-aile çatışması (Çelik ve Turunç, 2011; Morkoç, 2014), örgütsel adalet (Keleş, 2014), örgütsel vatandaşlık (Beğenirbaş ve Meydan, 2012) ve işe bağlılık (Gülova vd., 2013) gibi farklı çalışma yaşamı çıktılarıyla ilişkilendirilirken, duygusal emeğin prososyal motivasyon ve işe gömülmüşlük değişkenleriyle birlikte görgül araştırmalarda ele alınmadığı görülmektedir.

Literatürden elde edilen bu bilgilerden ve araştırma değişkenleri arasındaki potansiyel ilişkilerden yola çıkarak bu çalışmada duygusal emek, prososyal motivasyon ve işe gömülmüşlük değişkenleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu amaçla duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlük üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçların araştırmacılara ve sağlık sektörü çalışanları ve yöneticilerine farklı bakış açıları kazandıracığı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 1.Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Duygusal Emek

Duygusal emek kavramını kapsamlı bir şekilde ilk defa gündeme getirdiği ifade edilen Hochschild (1983) duygusal emeği; “müşterilere iyi hizmet vermek için çalışanların müşterilerle etkileşim içindeyken, duygularını yönetmeleri ve bu yönetme sırasında gösterdikleri emek” şeklinde tanımlamaktadır (Öz, 2007, s.3). Her geçen gün artan öneminden dolayı örgütler, çalışanlarına diğerlerine karşı duygu gösterimlerini nasıl yapmaları gerektiğine dair rol tanımlamalarında bulunmaktadır (Diefendorff ve Richard, 2003). Bu tanımlarda müşterilere hangi duyguların nasıl gösterilmesi gerektiği çalışanlara aktarılmaktadır (Ekman, 1973). Birçok örgütte çalışanlara olumlu duygu gösterimlerinde (mutluluk, yardımseverlik gibi) bulunmaları anlatılırken olumsuz duyguları (kızgınlık, öfke, aşağılanma gibi) bastırmaları gerektiği ifade edilmektedir.

Duygusal emeğin önemli öncüllerinden duygusal davranış kurallarını Grandey (2000) yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Yüzeysel rol yapma hissedilen gerçek duyguların bastırılması ve maskelenmesini içermektedir. Çalışanın örgütün kendisinden beklediği davranış biçimini istemeyerek de olsa göstermesini ifade etmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Grandey (2003) bu durumu “kötü niyetle taklit etme” (faking in bad faith) şeklinde açıklamaktadır. Derinden rol yapma ise örgüt tarafından istenilen duygu gösterimlerini bireyin gerçekten ve içinden gelerek yapmaya çalışması ile ilgilidir. Derinlemesine davranışta yüzeysel davranıştan farklı olarak birey sadece davranışlarını değil duygularını da davranış kurallarına uyumlu hale getirmektedir (Gülova vd., 2013). Birey içten gelen dürtülerle hareket ettiğinden ve gerçekçi davranmaya çalıştığından, derinlemesine davranış “iyi niyetle taklit etme” (faking in good faith) olarak da isimlendirilebilir (Grandey, 2000; 2003). Diğer taraftan Ashforth ve Humphrey (1993) bireylerin yüzeysel ve derinden rol yapmalarına gerek kalmadan, gerçek duygu durumlarıyla çalışabileceklerini belirtmiş ve Hochschild’in iki boyutlu yaklaşımına ek olarak doğal (samimi) duyguları üçüncü boyut olarak eklemiştir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014). Çalışanların doğal hissettikleri duyguları göstermesi ve samimi olması, yüzeysel ve derinden rol yapma boyutlarındaki gibi zorunluluk içermemekte, çalışanın içinden geldiği gibi duygularını dışa yansıtmasını ifade etmektedir (Basım ve Beğenirbaş, 2012).

### 1.2. Prososyal Motivasyon

Prososyal motivasyon başkalarına faydalı olacağına inanılan işleri yapma isteği şeklinde açıklanmaktadır (Batson, 1987; Grant, 2007). Profesyonel yardımdan ziyade gönüllü yardımlaşmayı içerdiği ifade edilen prososyal motivasyon (Weinstein ve Ryan, 2010), bazı yönlerden içsel motivasyondan farklı olarak değerlendirilmektedir (Grant, 2008). Prososyal motivasyon başkaları üzerinde olumlu etkiler bırakmayı ve yardımlarla bir fark oluşturmayı içerirken; içsel motivasyonda ise bireyler iş süreçlerine odaklanmakta, iş üzerinde olumlu etkiler bırakmaya çalışmakta ve nihai hedeflerini işteki başarı üzerine kurmaktadır (Amabile, 1993).

Prososyal motivasyonu yüksek olan bireyler genellikle işlerine önem atfetmekte ve işlerinde ekstra çaba sarf etmektedirler (Grant ve Sumanth, 2009). Görev odaklı organizasyonlarda prososyal motivasyonu yüksek olan bireylerin işlerine daha fazla bağlandığı (Besharov, 2008; Thompson ve Bunderson, 2003); becerilerini ve performanslarını geliştirmek için kendilerine olumsuz geri bildirimlerde buldukları (Korsgaard vd., 1997) ve koordineli çalışmayı önemsedikleri (Parker ve Axtell, 2001) ifade edilmektedir. Aynı şekilde prososyal açıdan motive olmuş bireylerin ortak amaçları gerçekleştirmenin yollarını arayacağı (Perry ve Hondeghem, 2008) ve iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve müşterilerine yardımcı olmak için ellerinden geleni yapacağı belirtilmektedir (Bolino, 1999). Diğer taraftan bazı araştırmalar diğer bireylere yardım etmeye daha fazla önem atfettiklerini ortaya koymaktadır (Houston, 2006; Lewis ve Frank, 2002). Sosyale motivasyonun hemşirelik (Riggio ve Taylor, 2000) ile hastane ve eğitim hizmetleri (Ilies vd., 2006) gibi mesleklerde ise daha yüksek olacağı tahmin edilmektedir.

### 3. İşe Gömülmüşlük

“Çalışanların halen çalışmakta oldukları işte devamlılıklarını sağlayan tüm unsurlar” şeklinde tanımlanabilen işe gömülmüşlük (Birsell vd., 2012, s. 51), literatürde son zamanlarda artan bir ivmeyle ilgi görmekte ve işyerindeki olumlu iş davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir. Örneğin işe gömülmüşlükteki artışın gönüllü işten ayrılmaları azalttığı bazı deneysel çalışmalarda ortaya konmuştur (Crossley vd., 2007; Mitchell vd., 2001). Lee vd. (2004) işe gömülmüş bireylerin mevcut işlerinde ve işyerlerinde kalma noktasında motive olduklarını ve böylece yüksek performans göstermeye yöneldiklerini belirtmektedirler.

Mitchell vd. (2001) daha iyi iş fırsatları olmasına rağmen çalışanların mevcut işlerini bırakmamalarını işe gömülmüşlük ile ilişkilendirmektedirler. Onlara göre işe gömülmüşlük üç unsurdan oluşmaktadır: uygunluk (fit), bağlantılar (links) ve fedakârlık (sacrifice). Uygunluk, bireyin yetenekleri ile örgütsel ihtiyaçların birbiriyle eşleşme derecesi ve bireyin çıkarlarının örgütsel ödüllerle örtüşme seviyesi ile ilgilidir. Bağlantılar, bireyin iş ve iş arkadaşları ile kurduğu bağların sayısı ve niteliği ile ilgilidir, örneğin arkadaşlık bağları veya görev bağımlılığı gibi. Çalışma arkadaşları veya çalışma gruplarına bağlılığın çalışanların mevcut işlerinde devamlılıklarını sağlayan temel nedenlerden biri olduğu ifade edilmektedir (Mitchell vd., 2001). Fedakârlık ise bireyin örgütten ayrılma durumunda kaybedeceği şeyler ve organizasyonda çalışmayla elde edilen faydalar ve ödüller (emeklilik hakkı, sağlık sigortası gibi) ile ilişkilidir (Ng ve Feldman, 2010). Bu çıktılarından mahrum kalmamak için birey kendinden veya çevresinden kaynaklanan arzuların fedakârlık yaparak mevcut işinde devam edebilmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında Mitchell vd., (2001) içsel işe gömülmüşlük (on-the-job embeddedness) ve dışsal işe gömülmüşlük (off-the-job embeddedness) olmak üzere iki tür işe gömülmüşlükten bahsetmektedir. İçsel işe gömülmüşlük bireyin mevcut işyerinde çalışmasını sağlayan içsel güçler ile ilgiliyken, dışsal işe gömülmüşlük ise bireyin özel yaşantısı veya toplumsal çevresindeki güçler ile ilgilidir (Ng ve Feldman, 2010).

## 2. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

### 2.1. Duygusal Emek ile Prososyal Motivasyon İlişkisi

Profesyonel işlerde bile bazen, ihtiyacı olan diğer bireylere yardım ederken duyguları işin içine karıştırmamak zordur (Agervold, 2008). Maneotis vd. (2014)'nin ifadelerine göre duygusal emek, bireylerin prososyal motivasyonunu arttırmada önemli bir faktör olabilir. Yazarlar, kullanılan stratejiye bağlı olarak duygusal emeğin prososyal motivasyonun müşteri hizmet performansı ile ilişkisini geliştirebileceğini ifade etmektedirler. Diğer taraftan prososyal motivasyonun müşterilere karşı gösterilen duyguların yönetiminin bir sonucu olabileceği belirtilmektedir (Gosserand ve Diefendorff, 2005).

Derinden rol yapma davranışı, hedefe ulaşma çabasını ve duygusal etkileşimde enerjiyi yakın eylem hedefine yönlendirmeyi içerirken; prososyal motivasyon ise başkalarına yardım etme arzusunu ve uzak hedeflere ulaşmayı işaret etmektedir (Diefendorff ve Chandler, 2010). Lu ve Liou (2015)'nin idari personel ve öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada, duygusal emeğin derinden rol yapma boyutu ile çalışanların prososyal motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki olabileceği belirtilirken, yüzeysel rol yapmanın ise prososyal motivasyon ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olabileceği aktarılmaktadır. Derinden rol yapmada birey, iş amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedir ve organizasyon tarafından arzulanan iş başarısının diğerlerine yardım etmekten geçeceğini düşünebilmektedir. Nitekim derinden rol yapan bireylerin diğerlerine göre daha fazla müşteri odaklı oldukları belirtilmektedir (Allen vd., 2010). Benzer şekilde derinden rol yapmada bireyin kendini başkalarının yerine koyabileceği ve empati yapabileceği vurgulanmaktadır (Rupp vd., 2008). Dolayısıyla bireyin, diğerlerine faydalı olma arzusunun derinden rol yapma ile artabileceğini ifade etmek mümkündür. Diğer taraftan birey, doğal duygularını gösterirken duygusal olarak çok fazla emek harcama gereği duymayacağından enerjisini diğerlerine yardım etmeye harcayabilecektir. Bunlarla birlikte Hochschild (1983), yüzeysel rol yaparak gerçekçi olmayan duygu gösterimlerinde bulunmanın bireyleri diğerlerinden kopardığını ifade etmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın ilk hipotezleri şöyle geliştirilmiştir:

*Hipotez 1: Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma (H1a) boyutu prososyal motivasyonu olumsuz yönde etkilerken derinden rol yapma (H1b) ve doğal duygular (H1c) boyutu prososyal motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.*

### 2.2. Duygusal Emek ile İşe Gömülmüştük İlişkisi

İşyerinde duygularını bastırmak zorunda kalan bireylerin işlerine daha az gömülecekleri ifade edilebilir. Nitekim Lu ve Guy (2014), işyerinde duygusal olarak dengeyi kuramamanın çalışanları ne işteki rollerine bağlayacağını ne de işlerinin değerini ve anlamını keşfedebilmelerini sağlayacağını belirtmektedirler. Diğer taraftan yazarlar, işyerinde istenilen doğru duyguları gösterebilen çalışanların işlerine karşı bağlılıklarının artacağını ifade etmektedirler. Benzer şekilde, Gülöva vd. (2013) üç devlet üniversitesinin çeşitli birimlerindeki öğrenci işleri personeli üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal emek davranışının tüm boyutları ve işe bağlılık arasında pozitif

yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve yönetici desteğiyle bu bağlılığın arttığını tespit ederlerken; Seery ve Corrigan (2009), hemşire yardımcıları ve çocuk bakıcılarının sergiledikleri duygusal emek davranışlarının işe karşı duygusal bağlılıklarını arttırdığını saptamışlardır. Sonuç olarak işyerinde gösterilen veya yönetilen duyguların, kişinin kendisini yaptığı işe ait hissedip hissetmemesi üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Alanyazında yüzeysel rol yapma, stres ve iş tatminsizliği (Rupp vd., 2008), tükenmişlik ve depresyon (Abraham, 1998; Brotheridge ve Grandey, 2002; Erickson ve Wharton, 1997) gibi birçok olumsuz iş çıktıları ile ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla isteksiz duygu gösteriminin bireylerin işe gömülmüşlük seviyelerini olumsuz yönde etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Derinden rol yapmada ise birey olumsuz duyguları yansıtmadan ziyade olumlu duygu gösterimlerinde bulunma eğilimindedir. Böylece birey, pozitif duygular içerisinde olmaktadır ve George ve Jones (1996), işyerinde sahip olunan olumlu ruh halinin işten ayrılmaları azalttığını belirtmektedirler. Benzer şekilde doğal ve samimi davranan, duygularını saklamayan ve yapmacık davranmayan çalışanların işlerine olumlu duygularla yaklaşabileceği ifade edilebilir. Nitekim Chau vd. (2009) gerçekçi davranmanın işten ayrılma niyetine olumsuz yansımalarının olduğunu ve işte devamlılığı sağladığını ifade etmektedirler. Değişkenler arası bu potansiyel ilişkilerden yola çıkarak ilgili hipotezler şöyle geliştirilmiştir:

*Hipotez 2: Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma (H2a) boyutu işe gömülmüşlüğü olumsuz yönde etkilerken, derinden rol yapma (H2b) ve doğal duygular (H2c) boyutu işe gömülmüşlüğü olumlu yönde etkilemektedir.*

### **2.3. Prososyal Motivasyon ile İşe Gömülmüşlük İlişkisi**

Başkalarına yardım etmeyi kendilerini ödüllendirme ve mutlu olma olarak algılayabildiğinden bireyler, doğal olarak kendilerini işlerine daha fazla adamaktadırlar (Nesje, 2015). Diğer taraftan işiyle ve işyeriyle kuvvetli bağ hisseden bireyler, bağlı oldukları birey ve gruplarla aralarında çok az farklılık olduğuna inanmaktadırlar. Bu bağlılığın beraberinde bireylerde iş arkadaşlarına yardım etme duygusunu getirebileceği ifade edilebilir. Buradan hareketle Harris vd. (2005) yardımlaşmanın çalışanların işte kalmalarını sağladığını ve böylece çalışanların işe gömüldüklerini iddia etmektedirler.

Prososyal motivasyonu yüksek olanlar, diğer bireylerle olan ilişkilerine önem vermekteler ve diğerlerine veya örgütlerine faydalı olduklarını gördüklerinde çalışanların kurumlarıyla, iş arkadaşlarıyla ve işleriyle bağlılıkları güçlenmektedir (Kuvaas vd., 2014). Bu durum da çalışanların işte devamlılıklarını sağlamaktadır. Diğer taraftan işte devamlılığı sağladığından işe gömülmüşlük kavramı birçok araştırmada olumlu bir iş davranışı olarak değerlendirilmekte ve özellikle yetenekli insan kaynağını kaybetmek istemeyen yöneticilerin çalışanlarını işlerine ve işyerlerine daha çok bağlamanın yolunu araştırdıkları ifade edilmektedir. Bunun ise prososyal motivasyon ile de sağlanabileceği düşünüldüğünden prososyal motivasyon ile işe gömülmüşlük ilişkisine yönelik hipotez şöyle kurgulanmıştır:

*Hipotez 3: Prososyal motivasyon işe gömülmüşlüğü olumlu yönde etkilemektedir.*

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Yöntem ve Hipotezler

Araştırma, Çanakkale’de kamu hastanelerinde görev yapmakta olan doktor, hemşire ve ebelerden oluşan 213 kişilik bir örneklem üzerinde anket uygulamasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplanan veriler, araştırma kurgusu doğrultusunda SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç boyuttan oluşan duygusal emek ölçeği Basım ve Beğenirbaş (2012)’in çalışmasından, tek boyutlu prososyal motivasyon ölçeği Grant ve Sumanth (2009)’in çalışmasından ve yine tek boyutlu işe gömülmürlük ölçeği ise Crossley vd. (2007)’nin çalışmasından alınmıştır. Prososyal motivasyon ve işe gömülmürlük ölçeklerindeki İngilizce ifadelerin Türkçe’ye çevirisi hem ilgili alanda hem de İngilizce alanında uzman iki akademisyen tarafından yapılmıştır. Çevirme işleminde Brislin (1980) tarafından önerilen “geri çeviri” yöntemi kullanılmış ve dilsel eşdeğerlilik sağlanmıştır. Araştırma anketleri gönüllü katılımcılara kâğıda basılı olarak elden verilmiş ve yeterli zaman verildikten sonra anketler geri toplanmıştır. Anketlerde soruların 5’li Likert şeklinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) cevaplanması istenmiştir.

#### 3.2. Demografik Değişkenler

Katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü gibi katılımcıların 190’ı (%89) kadınlardan oluşurken 189’u (%89) herhangi bir idari görevi olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Diğer taraftan ankete katılanların 179’unun (%84) hemşire veya ebe olduğu görülürken 112’sinin (%53) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların 74’ü (%35) 2-5 yıl arasında iş tecrübesine sahip iken 92’si (%43) ise 36-45 yaş aralığında olduğunu bildirmektedir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Sayı	%	Demografik Özellikler	Sayı	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
<b><u>Cinsiyet</u></b>			<b><u>Pozisyon</u></b>			<b><u>Meslek</u></b>		
Kadın	190	89	Çalışan	189	89	Doktor	34	16
Erkek	23	11	Yönetici	24	11	Hemşire& Ebe	179	84
<b><u>Eğitim Seviyesi</u></b>			<b><u>İş Tecrübesi</u></b>			<b><u>Yaş</u></b>		
Lise	21	10	0-1 yıl	40	19	18-25	33	15
Önlisans	47	22	2-5 yıl	74	35	26-35	67	32
Lisans	112	53	6-10 yıl	44	21	36-45	92	43
Lisansüstü	33	15	11-20 yıl	36	16	45’den fazla	21	10
			20’den fazla	19	9			

### 3.3. Ortak Yöntem Varyansı Analiz

Anketlerde kendi kendini değerlendirmeye yönelik ifadelerin yer alması, araştırma değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi sebebiyle ortak yöntem varyansı (common method variance) eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Bu durumun da “değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri gerçekte var olan durumdan daha fazla arttıran ya da azaltan, hem Tip I hem de Tip II şeklinde sistematik ölçme hatalarına sebep olabileceği” ifade edilmektedir (Chang vd., 2010, s.178’den akt. Bolat, 2011, s. 93). Ortak yöntem varyansının varlığını tespit edebilecek analiz yöntemlerinden biri Harman’ın tek faktör testidir (Podsakoff vd., 2003). Bu bağlamda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait maddeler döngüsüz faktör analiziyle test edilmelidir. Analiz sonucunda tek bir faktörün veya toplam varyansın büyüklüğünü gösteren genel bir faktörün ortaya çıkması durumunda ortak yöntem varyansının varlığından söz edilmektedir (Demirtaş, 2013).

Bu çalışmada tüm maddeler (25 madde) faktör analizine tabi tutulmuş ve özdeğeri 1’den büyük olan 5 faktörün olduğu tespit edilmiştir. Birinci faktör, toplam varyansın % 21’ini, ikinci faktör toplam varyansın % 17’sini, üçüncü faktör toplam varyansın % 12’sini, dördüncü faktör toplam varyansın % 9’unu ve beşinci faktör de toplam varyansın % 7’sini açıklamaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, çalışmada ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını ortaya koymaktadır.

### 3.4.Güvenirlilik Analizi

Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach’s Alfa değeri ile hesaplanmıştır. Duygusal emek alt boyutlarından olan ve 6 maddeden oluşan yüzeysel rol yapma için ,854; 4 maddeden oluşan derinden rol yapma için ,838 ve 3 maddeden oluşan doğal duygular için ,829 değerleri bulunmuştur. Orijinal ölçekte derinden rol yapma boyutu 5 madde ile ölçülmektedir fakat bu çalışmada maddelerden biri güvenilirliği düşürdüğü için ilgili ölçekten çıkarılmıştır. Tek boyuttan oluşan ve 5 madde içeren prososyal motivasyon ölçeği için güvenilirlik değeri ,841 olarak bulunurken yine tek boyuttan oluşan ve 7 madde içeren işe gömülmüslük ölçeği için ise güvenilirlik değeri ,906 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.5.Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Duygusal emek ölçeğinin Türkçe formu daha önce uygulandığından bu ölçek için bu çalışmada sadece doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Prososyal motivasyon ile işe gömülmüslük ölçeklerinin geçerliliklerini belirlemek için öncelikle keşfedici faktör analizleri yapılmış ve ilgili sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi prososyal motivasyon ölçeği için faktör yüklerinin 0,774 ile 0,853 değerleri arasında değiştiği görülürken örneklem yeterliliğini ortaya koyan ve 0,6’dan yüksek çıkması beklenen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçüm analizinde elde edilen değer 0,804 olduğu görülmüştür. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi kolerasyonlar temelinde inceleyen ve  $p < 0.001$



önem düzeyinde anlamlı çıkması beklenen Barlett küresellik testinde de tatmin edici sonuçlar elde edilmiştir (Approx. Chi-Square: 442,409; df: 10; sig:0,000).

**Tablo 2. Prososyal Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

1.Başkalarının ihtiyaçlarını görecekle faaliyetleri yaparken daha enerjik olurum.	0,791
2.Başkalarının yararına olabilecek faaliyetlerde çalışmaktan hoşlanırım.	0,853
3.Başkalarında olumlu etki bırakabileceğim işlerde çalışmayı tercih ederim.	0,774
4.Başkalarının iyiliğine katkıda bulunacak çalışmalar yaparken elimden gelenin en iyisini yaparım.	0,823
5.Başkalarının yararı için kendi yeteneklerimi kullanabilmek benim için önemlidir.	0,814

Tablo 3'te işe gömülmüşlük ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Ölçekteki 6. soru ters kodlanmıştır. İlgili ölçeğin faktör yüklerinin 0,552 ile 0,902 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin KMO değeri 0,916 ile beklentileri sağlamış ve Barlett küresellik testi  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlı çıkmıştır (Approx. Chi-Square: 938,611; df: 21; sig: 0,000).

**Tablo 3. İşe Gömülmüşlük Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

1.Kendimi bu kuruma bağlı hissediyorum.	0,780
2.Bu kurumdan ayrılmak benim için zor olurdu.	0,817
3.Kurumumdan ayrılamayacak kadar işime düşkünüm.	0,843
4.Kendimi bu kurumla bağlantılı hissediyorum.	0,902
5.Çalıştığım kurumdan kolayca ayrılamam.	0,831
6.Bu kurumdan ayrılmak benim için kolay olurdu. (R)	0,552
7.Bu kuruma sıkı bir şekilde bağlıyım.	0,879

Keşifsel faktör analizinin ardından bu iki değişken de doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırma değişkenlerine ait ölçeklerden elde edilen doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği endeksleri Tablo 4'te gösterilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü gibi her bir faktöre ilişkin uyum iyiliği istatistikleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde ve böylece tüm ölçeklerin geçerliliği doğrulanmıştır.

**Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Uyum İyiliği İstatistikleri)**

Değişkenler	CMIN/	RMR	GFI	CFI	IFI	GFI	NFI	RMSEA
	DF<5	<0,08	>0,85	>0,90	>0,90	>0,85	>0,90	<0,08
Duyusal Emek	1,93	0,074	0,924	0,953	0,954	0,954	0,910	0,066
Pros.	0,99	0,009	0,993	0,999	0,999	0,993	0,991	0,000
Motivasyon								
İşe gömülmüşlük	1,74	0,034	0,970	0,989	0,989	0,970	0,974	0,059

### 3.6. Eşleştirilmiş Örneklem t Testi ve Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerine ait ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için eşleştirilmiş örneklem t testinden yararlanılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla ise Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Analizler sonucu elde edilen ortalamalar, eşleştirilmiş değişkenlerin ortalamalarının farkları, standart sapmalar ve t testi ile korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo3. Eşleştirilmiş Örneklem t Testi ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	Ort.Frk.	S.S.	t	p	r*
<i>Yüzeysel Rol Yapma</i>	2,15	0,67	0,847	-8,736	0,000	,298**
<i>Derinden Rol Yapma</i>	2,82		1,011			
<i>Yüzeysel Rol Yapma</i>	2,15	1,78	0,847	-20,699	0,000	-,193**
<i>Doğal Duygular</i>	3,93		0,772			
<i>Derinden Rol Yapma</i>	2,82	1,11	1,011	-13,925	0,000	,168*
<i>Doğal Duygular</i>	3,93		0,772			
<i>Yüzeysel Rol Yapma</i>	2,15	1,68	0,847	-23,908	0,000	,065
<i>Prososyal Motivasyon</i>	3,83		0,627			
<i>Yüzeysel Rol Yapma</i>	2,15	0,85	0,847	-9,722	0,000	-,080
<i>İşe Gömülmüşlük</i>	3,00		0,887			
<i>Derinden Rol Yapma</i>	2,82	1,01	1,011	-13,448	0,000	,173*
<i>Prososyal Motivasyon</i>	3,83		0,627			
<i>Derinden Rol Yapma</i>	2,82	0,18	1,011	-2,108	0,036	,092
<i>İşe Gömülmüşlük</i>	3,00		0,887			
<i>Doğal Duygular</i>	3,93	0,10	,772	1,693	0,092	,204**
<i>Prososyal Motivasyon</i>	3,83		,627			
<i>Doğal Duygular</i>	3,93	0,93	,772	12,228	0,000	,118
<i>İşe Gömülmüşlük</i>	3,00		,887			
<i>Prososyal Motivasyon</i>	3,83	0,83	0,627	11,860	0,000	,140*
<i>İşe Gömülmüşlük</i>	3,00		0,887			

\*\* $p < ,01$  (Çift Yönlü); \* $p < ,05$  (Çift Yönlü)

Tabloda görüldüğü gibi doğal duygular ile prososyal motivasyon eşleşmesi dışında tüm eşleşmelerin ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yüzeysel rol yapma-derinden rol yapma, derinden rol yapma-doğal duygular, derinden rol yapma-prososyal motivasyon ve prososyal motivasyon-işe gömülmüşlük eşleşmelerinin ortalamaları arasında önemli farklılıklar vardır ve eşleştirilmiş ikili değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Yüzeysel rol yapma ile doğal duygular ortalamaları arasında da önemli bir farklılık bulunmaktadır ve iki değişken arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Yüzeysel rol yapma-prososyal

motivasyon, yüzeysel rol yapma-işe gömülmüslük, derinden rol yapma-işe gömülmüslük ve doğal duygular-işe gömülmüslük eşleşmelerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur fakat eşleştirilmiş ikili değişkenler arasında anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır. İki değişken arasında pozitif korelasyonun olması, biri arttığında diğersinin de artacağını veya biri azaldığında diğersinin de azalacağını ortaya koymaktadır. Örneğin derinden rol yapma değeri yüksek olanların doğal duyguları daha çok olmaktadır. Benzer şekilde prososyal motivasyonu yüksek olanların işe gömülmüslük eğilimleri de yüksek olmaktadır veya prososyal motivasyonu düşük olanların işe gömülmüslük eğilimleri de düşük olmaktadır. Diğer taraftan negatif korelasyon ise bir değişkenin değerinin artarken diğersinin değerinin azalmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, yüzeysel rol yapma değerinin artmasıyla doğal duyguların azaldığı görülmektedir.

Bu çalışmada demografik değişkenlerin kontrol değişkeni olarak ele alınması planlanmıştır. Fakat Becker (2005), kontrol değişkenleri ile bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir korelasyon olmaması durumunda kontrol değişkeni kullanılmayı önermiştir. Bunun nedeni ise ilişkisiz değişkenlerin analize dahil edilmesinin analizin güçlü sonuçlar vermesini engellemesidir. Benzer şekilde araştırmanın nihai sonucunu oluşturacak analizleri, kontrol değişkeni olarak düşünülen değişkenleri hem dahil ederek hem de etmeyerek tekrarlamayı önermekte, eğer iki analiz sonuçları arasında bir fark yok ise kontrol değişkeni dahil edilmeyen analiz sonuçlarını raporlaştırmayı tavsiye etmektedir. Bu çalışmanın bağımlı değişkenleri prososyal motivasyon ve işe gömülmüslüktür. Korelasyon analizi sonucunda hem prososyal motivasyonun (pozisyon,  $r = -0,088$ ; iş tecrübesi,  $r = 0,000$ ; cinsiyet,  $r = 0,095$ ; yaş,  $r = -0,027$ ; eğitim,  $r = 0,031$ ; meslek,  $r = -0,038$ ) hem de işe gömülmüslüğün (pozisyon,  $r = -0,070$ ; iş tecrübesi,  $r = 0,090$ ; cinsiyet,  $r = 0,089$ ; yaş,  $r = 0,089$ ; eğitim,  $r = -0,126$ ; meslek,  $r = -0,064$ )  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde demografik değişkenlerle ilişkili olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde regresyon analizine demografik değişkenlerin bağımsız değişkenler olarak dahil edilmesinin sonuçları değiştirmedığı görüldüğünden bu çalışmada kontrol değişkeni kullanılmamıştır.

### 3.7.Regresyon Analizi

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları**

	Bağımlı Değişkenler					
	Pros. Motivasyon (Model 1)		İşe Gömülmüslük (Model 2)		İşe Gömülmüslük (Model 3)	
	Düz.R <sup>2</sup> =0,052; F=4,858		Düz.R <sup>2</sup> =0,013; F=1,944		Düz. R <sup>2</sup> =0,015; F=4,214	
	Std.β	Sig.	Std.β	Sig.	Std.β	Sig.
<b>Bağımsız Değişkenler</b>						
Yüzeysel Rol	0,067	0,354	-0,096	0,197	-	-
Derinden Rol	0,151	<b>0,049*</b>	0,107	0,147	-	-
Doğal Duygular	0,196	<b>0,006**</b>	0,082	0,256	-	-
Pros. Motivasyon	-	-	-	-	0,140	<b>0,041*</b>

$N=213$ ; \*\* $p < 0,01$  ; \* $p < 0,05$

Tabloda görüldüğü gibi Model 1’de prososyal motivasyon bağımlı değişken olarak değerlendirilirken duygusal emek boyutları bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre duygusal emeğin derinden rol yapma ( $\beta =0,151$ ;  $p<0.05$ ) ve doğal duygular ( $\beta =0,196$ ;  $p<0.01$ ) boyutları prososyal motivasyonu pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H1b ve H1c hipotezleri kabul görürken H1a hipotezi reddedilmiştir. Duygusal emek boyutlarının işe gömülmüslüğe etkisini inceleyen Model 2’de hiçbir değişkenin işe gömülmüslüğü anlamlı bir şekilde yordamadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla H2a, H2b ve H2c hipotezleri reddedilmiştir. Model 3’te ise prososyal motivasyonun işe gömülmüslüğe etkisi test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre prososyal motivasyon işe gömülmüslüğe pozitif yönde etki etmektedir ( $\beta =0,140$ ;  $p<0.05$ ). Bu sonuçlara göre Hipotez 3 kabul edilmektedir.

### Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmanın temel amacı duygusal emek, prososyal motivasyon ve işe gömülmüslük değişkenleri arasındaki etkileşimleri ortaya koymaktır. Elde edilen bulgulara göre duygusal emeğin derinden rol yapma ve doğal duygular boyutları, diğer bireylere faydalı olma arzusu şeklinde açıklanan prososyal motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Maneotis vd. (2014)’nin ifade ettiği gibi derinden rol yapma, çalışanları müşteri odaklı olmaya sevk etmekte ve onlar için daha faydalı olabilecek davranışları sergilemeye yöneltmektedir. Diğer bir deyişle derinden rol yapmayan veya yapamayan çalışanların diğer bireylere faydalı olma arzuları azalabilmektedir. Benzer şekilde doğal duygular boyutunun da bireylerin prososyal motivasyonunu arttırdığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla çalışanların çevrelerine doğal hissettikleri duyguları göstermeleri ve oldukları gibi görünmeleri, diğer bireylere veya topluma faydalı olma arzularını arttırabilmektedir. Diğer taraftan yüzeysel rol yapmanın prososyal motivasyon üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Dolayısıyla yapmacık davranan ve içinden gelmeden rollerini oynayan bireylerin diğerlerine daha fazla veya az yardım etme ile ilişkilendirilemediği gözlemlenmektedir. Bu durumun ise diğerlerine faydalı olma arzusunun ancak içten gelecek samimi duygularla ortaya çıkarılabilmesi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuca göre prososyal motivasyon çalışanların işe gömülmüslüklerini arttırmaktadır. Diğer bireylerin çıkarlarına da hizmet etmeyi hedefleyen ve çalıştıkları işyerinde faydalı olduğunu hisseden çalışanların bu durumdan memnun oldukları ve mevcut işyerlerinde devamlılıklarını sağladıkları görülmektedir. Diğer bir deyişle Özçelik ve Barsade (2011)’nin de ifade ettiği gibi yardımlaşma kültürünün oluşturulmadığı ve diğerlerine faydalı olunamadığı işyeri ortamlarının çalışanların mevcut işlerindeki devamlılıklarını olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmaz olacaktır.

Araştırma sonuçları duygusal emeğin işe gömülmüslüğe herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu çalışmadan elde edilen bu sonucun Chau vd. (2009)’nin çalışması ile paralellik arz ettiği görülmektedir. Nitekim onlara göre duygusal emeğin işte kalma veya ayrılmaya doğrudan etki etmesini beklemek yanlış olabilir çünkü işten ayrılma radikal bir karar olduğundan, duygusal emeğin çalışanları bu karara itmesi zordur.

Özetle bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre çalışanlarını işyerlerinde tutmak isteyen yöneticilere, çalışanların derinden rol yapmalarını veya doğal davranmalarını sağlayacak uygulama ve davranışlara yönelerek prososyal motivasyonlarını arttırmaları önerilmektedir. Diğer taraftan bu çalışma, diğer tüm çalışmalarda olduğu gibi bazı sınırlamalara sahiptir. İleriki çalışmalarda daha büyük örneklemelerle çalışılması ve araştırmanın farklı bölgelerde yapılması daha doğru genellemelerin yapılabilmesine olanak verebilecektir. Ayrıca araştırma değişkenlerine ilişkin ölçekler cevaplayıcıların subjektif yargılarına son derece açık olduğu için verilen cevapların objektif olmaması olasılığı da her zaman söz konusudur.

### Kaynakça

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 229-246.
- Agervold, M. (2008). 'People work': At arbejdet med mennesker—belastninger og reaktioner [Working with people – strain and reactions], *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 61–77.
- Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A., Groth, M. (2010). Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship, *Human Performance*, 23, 101–115.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185–201.
- Basım, H. N., Beğenirbaş M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: is it ever truly altruistic? In: *Advances in Experimental Social Psychology* Vol. 20 (ed B. Leonard), pp. 65–122. Academic Press, San Diego, CA.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations, *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Beğenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal Emekğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler üzerinde bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Beğenirbaş, M., Turgut, E. (2014). İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 223-246.
- Besharov, M. (2008). Mission goes corporate: Understanding employee behavior in a mission-driven business. Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.
- Birsel, M., Börü M. D., İslamoğlu G., Yurtkoru E. S. (2012). İşe Gömülmüşlük Kavramının Farklı Sosyo Demografik Değişkenlerle İlişkisi, *Öneri Dergisi*, 10 (37), 51-61.

- Bolat, O. İ. (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 87-101.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?, *Academy of Management Review*, 24, 82–98.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 349–444). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57-67.
- Brotheridge, C., Grandey, A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work, *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17- 39.
- Chau, S. L., Dahling J. J., Levy P. E., Diefendorff J. M. (2009). A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover, *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex S. M., Burnfield J. L. (2007). Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031.
- Çelik, M., Turunç, Ö. (2011). Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş–Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel inovasyon. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 35 (2), 261-290.
- Diefendorff, J. M., Chandler, M. M. (2010). Motivating employees. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 65–135). Washington, DC: American Psychological Association.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 88, 284-294.
- Ekman, P. (1973). Darwin and facial expression: A century of research in review, New York: Academic Press.
- Erickson, R. J., Wharton, A. S. (1997). Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work, *Work and Occupations*, 24, 188-213.
- George, J. M., Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood, *Journal of Applied Psychology*, 81, 318-325.
- Gosserand, R. H., Diefendorff, J. M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment, *Journal of Applied Psychology*, 90, 1256–1264.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Grandey, A.A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery, *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference, *Academy of Management Review*, 32, 393–417.

- Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance and Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 93, 48–58.
- Grant, A. M., Sumanth, J. J. (2009). Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness, *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu B. T., Palamutçuoğlu A. T. (2013). Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Harris, K. J., James, M., Boonthanom, R. (2005). Perceptions of Organizational Politics and Cooperation as Moderators of the Relationship Between Job Strains and Intent to Turnover, *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), 26-42.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Houston, D. J. (2006). Walking the Walk” of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 67-86.
- Ilies, R., Scott, B. A., Judge, T. A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 49, 561–575.
- Keleş, Y. (2014). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kesen, M., Akyüz, B. (2015). Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüşlüğe Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, 3. Örgütsel Davranış Kongresi.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., Lester, S. W. (1997). Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations?, *Journal of Applied Psychology*, 82, 160–177.
- Köse, S., Oral L., Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kuvaas, B., Dysvik, A., Buch, R. (2014). Antecedents and employee outcomes of line managers' perceptions of enabling HR practices, *Journal of Management Studies*, 51(6), 845-868.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, 47(5), 711–722.
- Lewis, G. B., Frank, S. A. (2002). Who Wants to Work for the Government?, *Public Administration Review*, 62, 395-404.
- Lu, H. P., Liou, H. R. (2015). Emotional labor and workplace relationships among personnel officials and teachers, *Social Behavior and Personality*, 43(4), 547-558.

- Lu, X., Guy, M. E. (2014). How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servants, *Public Personnel Management*, 43(1), 3-24.
- Maneotis S. M., Grandey A. A., Krauss A. D. (2014). Understanding the “Why” As Well As The “How”: Service Performance is a Function of Prosocial Motives and Emotional Labor”, *Human Performance*, 27(1), 80-97.
- Mengenci, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 127-139.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Morkoç, T.P. (2014). Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Nesje, K. (2015). Nursing students' prosocial motivation: does it predict professional commitment and involvement in the job?, *Journal of advanced nursing*, 71(1), 115-125.
- Ng, T. W., Feldman, D. C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49(6), 1067-1087.
- Oral, L., Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 463-492.
- Öz, E.Ü. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul.
- Özçelik, H., Barsade, S. (2011). Work Loneliness and Employee Performance, *Academy of Management Proceedings*, January 2011(Meeting Abstract Supplement), pp 1-6.
- Özgün, A. (2015). Duygusal Emek davranışını İş Stresi üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Parker, S. K., Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking, *Academy of Management Journal*, 44, 1085–1100.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, New York: Oxford University Press.
- Riggio, R. E., Taylor, S. J. (2000). Personality and communication skills as predictors of hospice nurse performance, *Journal of Business and Psychology*, 15, 351-359.
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S., Sonntag, K. (2008). Customer (in) justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation, *Journal of Management*, 20 (10), 1-22.



- Seery, B. L., Corrigall, E. A. (2009). Emotional labor: Links to work attitudes and emotional exhaustion, *Journal of Managerial Psychology*, 24, 797-813.
- Serin, S. (2014). Duygusal Emeğin Tükenmişlik ve İş Tatminine Etkisi: Sağlık Sektöründe bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Thompson, J. A., Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract, *Academy of Management Review*, 28, 571–586.
- Weinstein, N., Ryan, R.M. (2010). When helping helps: autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient, *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 222–244.
- Yürür, S., Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, “İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(2), 83-103.

