

İş Motivasyon Kaynaklarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*

Hatice Gökçe DEMİREL¹
Bünyamin AKDEMİR²

Öz

Pek çok iş için işin gerektirdiği en önemi unsurlardan biri diğer insanlar ile etkileşim ve iletişim içinde olmaktır. Duygular, insan varlığının ayrılmaz bir parçası olduğundan pek çok örgüt bu iletişim ve etkileşimler sırasında çalışanlarının hangi duyguları göstermeleri ve göstermemeleri gerektiğini tanımlamaktadır. Çalışanların da kendi duygularını bu beklentiler ile uyumlu olarak düzenlemeleri gerekmektedir. Duygusal emek, pek çok öncül ve sonuç açısından oldukça araştırılmış ve kavramsal olarak bir derinlik kazanmıştır. Ancak duygusal emeğin motivasyon mekanizmasına ilişkin araştırmalar, son dönemde ilgi görmeye başlamıştır. Duygusal emeğin negatif sonuçlarının azaltılabilmesi ve pozitif sonuçların artırılabilmesi için duygusal emek gösterimine ilişkin neden ve nasıl sorularının cevaplanması gerekmektedir. Çalışanların duygusal emek gösterimlerine ilişkin “neden” sorusunun cevabı motivasyonlarının ne olduğunun anlaşılması ile açığa çıkacaktır. Rekabetin; yoğun olması, iş özellikleri açısından duygusal emek gösterimine elverişli olması ve müşteriler ile yüz yüze temasın yoğun olması nedeniyle araştırmanın ana kütlesini banka çalışanları oluşturmaktadır. İş motivasyonlarının duygusal emek üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla TRB 1 Bölgesinde (Elazığ, Malatya, Tunceli ve Bingöl) yer alan bankalarda anket yöntemiyle 339 katılımcıdan veri toplanmıştır. Veriler SPSS 22 programıyla güvenilirlik analizi, frekans dağılımları, faktör analizi ve adım adım regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre banka çalışanlarının iç kaynaklı motivasyonlarının dış kaynaklı motivasyonlarına göre daha yüksek olduğu ve duygusal emek stratejilerinden doğal duyguların gösterilmesini daha fazla kullandıkları bulgulanmıştır. İş motivasyonunun duygusal emek stratejileri üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ancak büyük bir etkiye sahip olmadığı bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, İş Motivasyonu, Duygusal Emek Stratejileri

A Research on The Effect of Business Motivation Resources on The Emotional Labor

Abstract

For many jobs, one of the most important things that business requires is interaction and communication with other people. Since emotions are an integral part of human beings, many organizations define what emotions their employees should and should not show during these communications and interactions. Employees also need to regulate their own feelings in accordance with these expectations. Emotional labor has been highly researched in terms of many premises and conclusions and has gained a conceptual depth. However, research on the motivation mechanism of emotional labor has recently begun to attract interest. In order to reduce the

¹ Dr. Öğr. Üyesi Hatice Gökçe Demirel, Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü, demirel@firat.edu.tr , gokcedemirel@hotmail.com

² Prof. Dr. Bünyamin Akdemir, İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, bunyamin.akdemir@inonu.edu.tr

* Bu çalışma “İş Motivasyonu Kaynaklarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” isimli doktora tezinden üretilmiştir.

negative consequences of emotional labor and to increase the positive results, the reasons and the questions about emotional labor representation need to be answered. The "cause" question about employees' emotional labor demonstrations will be revealed by understanding what their motivations are. Bank employees constitute the population of the research. In order to determine the effect of job motivations on emotional labor demonstrations, data were collected from 339 people by survey method in the banks located in TRB 1 Region (Elazığ, Malatya, Tunceli and Bingöl). Reliability analysis, frequency distributions, factor analysis and regression analysis were performed with SPSS 22 program. According to the results of the analysis, it is found that the bank employees are more motivated by their intrinsic motivation than the extrinsic motivations and they use the emotional labor strategies more to show their natural emotions. Job motivation has been found to have a meaningful impact on emotional labor strategies, but not a major influence.

Key Words: Emotional Labor, Business Motivation, Emotional Labor Strategies.

1. Giriş

İnsanın varlık olarak diğer canlılardan ayıran en büyük özelliği düşünebilmesi ve çevresinde meydana gelen olayları kendi istek, arzu ve beklentileri doğrultusunda yorumlayabilme ve bu yorumlara göre bir tepki geliştirebilme yetisidir. Duygular bu anlamda insanın iç dünyası ile dış gerçeklik arasındaki karşılaştırma sonucu ortaya çıkan ve onu bir davranışa sevk eden bir olgudur. Motivasyon ise bir amaç doğrultusunda davranışa enerji ve yön veren ve davranışın tekrarlanması yönünde istikrarlı tutum oluşturan bir olgudur. Daha açık bir ifade ile motivasyon davranışların nedenidir. İnsanların motive olabilmeleri için davranışlarının altında yatan bir amaç, ilgi ve inanç yapısına sahip olmaları gerekmektedir.

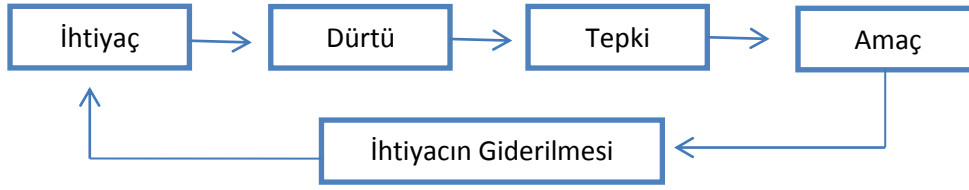
Motivasyon ile duygular arasındaki yakın ilişki de bu noktada ortaya çıkmaktadır; çünkü motivasyon bir davranışın "neden"idir. Bu "neden" bilişsel olarak amaç, ilgi ve inanç gibi bir dizi neden sonuç ilişkisi ile birbirine bağlı bir yol boyunca enerjinin akmasıdır. Duygular ise bu akış sırasında içsel gerçeklik ile yani bu zihinsel örgünün düzeni ile dışsal gerçeklik arasında bir karşılaştırma yaparak davranışın ya da davranışın sonuçlarının amaç, istek ya da inançlar ile uyumlu olup olmadığının bilgisini vermektedir. Örneğin; aynı olay karşısında insanlar farklı duygular yaşayabilirler. Bu farklılık, onların bilişsel dünyalarının ve motivasyonlarının bir yansımasıdır. Bu bağlamda duygular ile motivasyon arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Duygular bir davranışın ortaya çıkması boyutuyla motive edicidir. Motivasyon ise bir davranışın neden sonuç ilişkisi içinde ortaya çıkmasına neden olan bilişsel bir harita niteliğindedir. Bu bilişsel harita önceliklerin belirlenmesi ve davranışın gerekçelendirilmesi açısından duyguları etkilemektedir.

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

Duygusal emek, müşteri ile yüz yüze temas halinde bulunan çalışanların hizmet sırasında duygularının düzenlenmesi, saklanması, bastırılması ya da gösterilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Duygusal emek, gerek öncülleri gerek sonuçları açısından pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ancak duygusal emeğin motivasyon boyutu son dönemlerde ilgi görmeye başlamıştır. Çalışanların duygusal emek gösterimlerinin altında yatan motivasyonun ne olduğu sorusuna yönelik yapılmış teorik çalışmalarda, örgütün gösterim kuralları ve kendi kaderini belirleme teorisi ile açıklama getirilmeye çalışılmıştır. Ancak, çalışanın duygusal emek stratejisini belirlerken iç kaynaklı motivasyon ile dış kaynaklı motivasyonlarına ilişkin çalışmalar oldukça sınırlıdır. Araştırmamız bu açıdan iş motivasyonu boyutu ile literatüre katkı sağlama amacındadır.

2. İş Motivasyonu

Pek çok davranış bir ihtiyaç ya da içsel bir eksiklik ile başlar. İhtiyaçlar bir dürtü (enerji yüklenmiş motivasyon durumu) geliştirir. Dürtü, bizi bir amaca yönlendiren bir tepki (bir davranış ya da davranış dizisi) tasarlar. İhtiyacı gideren amaca ulaşma ile bu döngü son bulur. Bu döngü başka bir ifadeyle motivasyon; davranışlarımızı başlatan, sürdüren, yönlendiren ve son veren dinamikler olarak tanımlanabilir. Motivasyon en basit şekliyle aşağıdaki gibi şematize edebilir(Coon ve Mitterer, 2013: 332):



Şekil 1. Motivasyon modeli
Kaynak: Coon ve Mitterer, 2013:332.

Bir başka tanımda ise Motivasyon “ihtiyaçların tatminini maksimize etmek için kullanılan enerji toplama sürecidir.” (Pritchard ve Ashwood, 2008: 6-7). Enerji temel olarak ihtiyaç üzerine kuruludur. Bu nedenle motivasyon organizmanın doğuştan gelen ve çevre ile etkileşiminde giderilmesi gereken ihtiyaçlarını dikkate almak zorundadır. Yön boyutu ise davranışı ortaya çıkaran ihtiyacın giderilmesi için içsel ve dışsal uyarıcılara anlam yükleyen organizmanın yapısı ve sürecini ifade etmektedir. Özetle motivasyon, organizmanın ihtiyaçlarını ve ihtiyaçların giderilmesi için ortaya konan davranışın yapısı ve sürecini ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 1985: 3).

İş motivasyonunun genel olarak motivasyondan ayrılması gerekmektedir. İş motivasyonunu, genel olarak bireyi işi ile ilgili karakterize eden deneyimler içinde davranışın yönü, yoğunluğu ve devamlılığını belirleyen psikolojik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir tanım, temel olarak bilişi, duygulanım ve davranışı birleştiren küçük bir alandaki işlemleri tanımlamaktadır. İş motivasyonu daha özel bir tanımla bireyin bir dizi alternatif eylem süresince bireysel kaynakları toplamak için niyetlerini belirleyen bir süreçler serisidir. İş motivasyonu çalışmalarını iki önemli özellik birbirinden ayırmaktadır: Birincisi; iş motivasyonu bireyin bilişi, tutumları, duyguları ve davranışları üzerinde organize edilmiş işin belirleyicileri ve sonuçları ile ilgilidir. Erken dönem iş motivasyonu teorileri bu girdi çıktılarının iş yerinde ortaya çıktığına vurgu yapmıştır; ancak motivasyonun modern formülasyonu, daha geniş bir kapsamda iş dışı girdileri de hesaba katmaktadır. Yine de tüm bu formülasyonlarda aile ve sosyal ilişkiler motivasyonun temelinde değil, bir figürü olarak ele alınmaktadır. Ayırıcı ikinci özellik ise öncelikli olarak çıktılarının örgütsel kullanımı ile ilgili olarak iş motivasyonunun hangi yönünün çalışılacağına ve uygun analiz birimini içeren kararlara bağlı olmasıdır (Kanfer, Chen ve Pritchard, 2008: 3-5).

İç Kaynaklı ve Dış Kaynaklı Motivasyon

İç ve dış kaynaklı motivasyon ayrımının tarihsel olarak kökenine bakıldığında ilk olarak bilişsel teoristler olan Lewin ve Tolman tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lewin ve

Tolman'ın çalışmaları, psikoloji araştırmalarını tüm motivasyonların dış kaynaklı olduğu varsayımına dayanan uyarıcı-tepki bakış açısına sahip davranışçı yaklaşımdan uzaklaştırmıştır. 1940'lı ve 1950'li yıllar boyunca daha yüksek seviyede ihtiyaçlar ve bilişin önemine vurgu yapan ihtiyaç teoristleri tarafından iç kaynaklı motivasyon kavramı geliştirilmiştir. Bu ihtiyaçlar; otonomi, kendine saygı ve kendini gerçekleştirme, ustalık, başarı ve yetkinlik gibi ihtiyaçları içermektedir. Gerçek anlamda iç ve dış kaynaklı motivasyon ayrımı, ilk olarak Herzberg'in motivatör ve hijyen faktörleri arasındaki fark ile ortaya konulmuştur (Broedling, 1977: 268). Daha sonraki dönemlerde motivasyon çalışmaları ilk olarak iki tür açıklama üzerine yoğunlaşmıştır: Birincisi; davranışın temel ihtiyaçlar ve güdüler ile ilişkili hayatta kalma ve üreme; ikincisi dışsal ödül ya da cezadır. Araştırmalar ilerledikçe insanların yalnızca ne biyolojik ihtiyaç ve istekleri için ne de dışsal ödül ya da cezalardan kaçınmak için davranış göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu davranışlar, kişinin kendisiyle ilgili merak, eğlence ve tatmin olmayla ilgili pozitif duygular tarafından motive edilmiştir (Sansone ve Harackiewicz, 2000: 2).

İç Kaynaklı Motivasyon

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

Deci ve arkadaşları, iç kaynaklı motivasyonun bireylerin kendi kaderlerini belirlediklerinde (self-determined) ve kendilerini işlerinde yetkin (competent) hissettiklerinde ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir(1975-1985). İnsanlar işlerinde otonomi sahibi oldukları ölçüde kendi kaderlerini kendileri tayin etmiş gibi hissedeceklerdir. Bir başka deyişle, başkalarının “piyonu” olmak yerine davranışlarının “merkezi” kendileri olduğunu hissettiklerinde iç kaynaklı olarak motive olacaklardır. Görevin önemi, görev tanımı ve yetenek çeşitliliği gibi bir dereceye kadar ilgi çekici bir iş olmadığı sürece bireylerin otonomi ve yetkin hissetmesinin iç kaynaklı motivasyonu ortaya çıkarmayacağını ileri sürmüştür. (Amabile, 1993: 188).

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

2.1.2. Dış Kaynaklı Motivasyon

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

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

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

Duygusal Emek

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

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

rol ile uyumlu olduğu ölçüde duygusal emeğin negatif sonuçlarından daha az etkileneceğini ileri sürmüşlerdir (1993: 100-101)

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

Grandey yaklaşımı, tüm bu yaklaşımların birleşimi niteliğindedir. Grandey (2000), daha önce Gross (1998) duygu düzenleme teorisini duygusal emeğe uyarlamış ve duygu düzenleme yollarından öncü-odaklı duygu düzenlemeyi derinlemesine davranış ile ve sonuç odaklı duygu düzenlemeyi de yüzeysel davranışla ilişkilendirmiştir. Son olarak Diefendorff ve Grosserand çalışmasından, henüz duygusal emek literatüründe diğer çalışmalar kadar yer etmemiş olsa da, söz etmek yerinde olacaktır. Çünkü duygusal emek kavramına “Kontrol Teorisi” açısından yaklaşmış ve bu teori yardımıyla duygusal emeğin işleyiş mekanizmasına ilişkin boşluğu doldurmuşlardır(2005: 946).

İş Motivasyonu Kaynaklarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Araştırma

Çalışanların örgütün kendilerinden beklediği duyguları göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenle duygu düzenleme stratejilerinin kullanımı, örgütler açısından oldukça ilgi çekicidir. Ancak iş yerinde çalışanların duygu düzenlemesinin altında yatan motivasyonun ne olduğu konusu, duygusal emeğin öncülleri ve sonuçları açısından araştırmacılar tarafından çok ilgi gösterilen bir konu olmamıştır (Truta, 2014: 791).

Gilsa ve Zapf, hizmet sektöründe çalışanların, müşteriler ile etkileşimi sırasında duygularını düzenleme motivasyonlarını tanımlamaya yönelik bir çalışma yapmışlardır. Yapılan çalışmada çalışanların duygu düzenleme motivasyonunun nedeninin yalnızca “örgütlerin çalışanlarından beklediği gösterim kurallarına uyma olarak” algılanmasına neden olan gizli bir varsayım olduğunu ileri sürmüşlerdir(2013: 133-162).

Duygusal emeğin motivasyon kaynaklarına ilişkin bir diğer önemli açıklama ise kendi kaderini belirleme teorisi ile yapılmıştır. Kendi kaderini belirleme sürecinde dört türde dış kaynaklı motivasyon türü bulunmaktadır. Bunlar yüksek kendi kaderini belirleme derecesinden düşüğe doğru (1) Dışsal, (2) İçe yansıtma, (3) Tanımlanmış, (4) Bütünleşmiş düzenlemedir. Burada odak noktası dışsal olarak motive edilmiş davranış veya aktivitenin, bireyin hayatı ve amacı ile ne kadar örtüştüğü önemlidir. Eğer bu dışsal motive edilmiş davranış ya da aktivite bireyin hayatının diğer yönleri ile ve amacı ile uyumlu ise bütünleştirilmiş düzenleme söz konusudur (Vallerand ve Bissonnette, 1992: 600-601). Bir başka araştırmada ise Cossette ve Hess, duygularını kendi kaderini belirleme motivasyonu ile düzenleyen çalışanların daha otantik olacağını, buna karşılık kontrol motivasyonuna sahip çalışanların daha az otantik olacaklarını ileri sürmüşlerdir(2015: 71-82). Yapılan bu çalışmalara ek olarak alana katkı sağlaması amacıyla yapılan araştırmamız aşağıdaki başlıklarda sunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Amacı

İş motivasyon ile duygusal emek gösterimleri arasındaki ilişkiye yönelik olarak literatürde pek çok azda olsa ve uygulamalı çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalarda genel olarak kendi kaderini belirleme teorisi ve örgütün gösterim kuralları ile çalışan motivasyonları açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak çalışanların iç ve dış kaynaklı motivasyonlarına göre hangi duygusal emek stratejisini kullanmayı tercih ettiklerine yönelik araştırmalar henüz ilgi görmeye başlamıştır. Bu açıdan araştırma, öncelikle iç ve dış kaynaklı iş motivasyonu ile duygusal emek stratejileri üzerindeki etkisine yönelik yapılan araştırmalara katkı sağlama amacındadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı; iş görenlerin iç ve dış kaynaklı iş motivasyonunun duygusal emek üzerinde bir etkisi olup olmadığını, bir etki söz konusu ise etki büyüklüğünü saptamaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

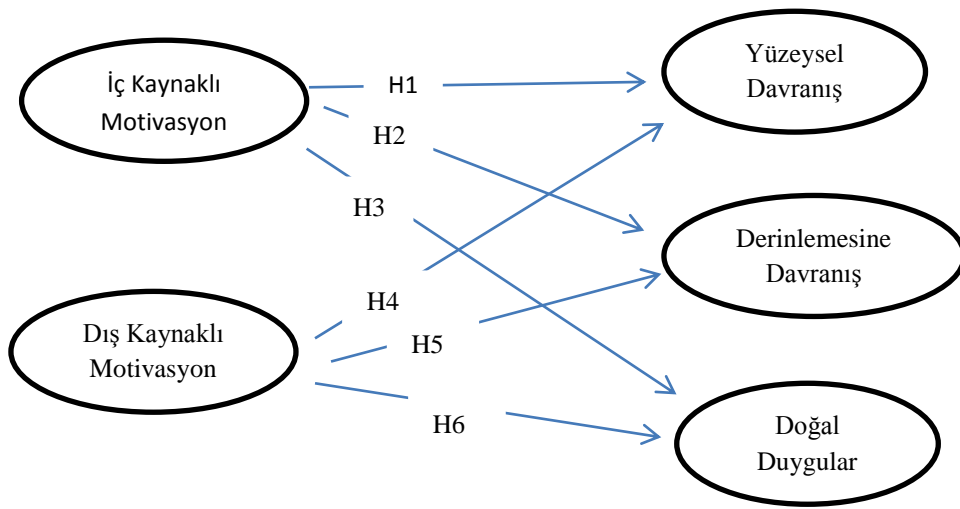
Hizmet sektörü özellikle müşteri ilişkileri üzerine kurulmuştur. Hizmet sektöründe alış verişe konu olan mal soyut olduğundan rekabet unsuru olarak sunulan hizmetin kalitesi yanında en önemli faktörlerden biri müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için örgütler, çalışanlarının psiko-sosyal becerilerini ve duygusal kaynaklarını da kullanmaktadırlar. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması bu beceri ve kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması açısından önemlidir. Bu bağlamda çalışanların iş motivasyon kaynaklarının belirlenmesi, çalışanın hizmet üretimi ve sunumu sırasında maruz kaldığı bilişsel ve duygusal uyumsuzlukların giderilebilmesi açısından önem arz etmektedir.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Banka çalışanlarının iş yoğunluğu nedeniyle anket doldurmaya isteksizlik gösterecekleri gerekçesiyle tüm anketler elden dağıtılmış ve doldurulan anketler hemen toplanmıştır. Araştırma Elazığ, Malatya, Tunceli ve Bingöl'ün oluşturduğu TRB-1 bölgesinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankaları üzerine yapılmıştır. Araştırmanın yalnız TRB-1 bölgesinde yapılmış olması araştırmanın kısıtıdır. Araştırma daha geniş bir ölçekte test edilebilir. Aynı zamanda, bu illere bağlı tüm ilçelerde çalışanlara ulaşmanın zaman ve emek açısından maliyeti yüksek olduğundan il merkezlerinde görev alan banka çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmanın yalnız finans sektöründe bankacılık alanında çalışanlar ile yapılmış olması araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Duygusal emek gerektiren farklı işlerde farklı sonuçlar elde edilebilir.

4.4. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezleri

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



Şekil 2. İç ve Dış Kaynaklı İş Motivasyonu ile Duygusal Emek Stratejileri Arasındaki İlişkiye İlişkin Araştırma Modeli.

Hipotez 1

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

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

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

Hipotez 2

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

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

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

Hipotez 3

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

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

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

Hipotez 4

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

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

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

Hipotez 5

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

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

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

Hipotez 6

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

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

Doğal davranış çalışanın işi yaparken gerçekte hissettiği duyguları değiştirmeden, saklamadan, bastırmadan yansımasıdır. Dolayısıyla dış kaynaklı motivatörlerin çalışanın

duygularını değiştirmesi, saklaması ya da bastırması üzerinde negatif bir etkisinin olması beklenebilir. Bu açıdan, dış kaynaklı motivasyonun doğal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu hipotezi kurulabilir.

4.5. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada Amabile, Hill, Hennessey ve Tighe'nin (1994) "İş Tercihi Ölçeği: İç ve Dış Kaynaklı Motivasyon Yönelimleri" (The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki maddeler hem iç hem de dış kaynaklı motivasyonun en büyük unsurlarını tanımlayabilmek için oluşturulmuştur. Bu temel unsurlar; kendi kaderini belirleme, yetkinlik, görev bağlılığı, merak, ilgi gibi iç kaynaklı unsurlar ve kaygıların (concerns) değerlendirilmesi, tanınması, rekabeti, para ve diğer maddi teşvik ediciler ve diğerlerini etkilemek gibi dış kaynaklı unsurlardır (Amabile, 1994: 953). Duygusal emek ölçeği olarak Diefendorff ve arkadaşlarının (2005) "Duygusal emek stratejilerinin öncülleri ve boyutları" (The Dimensionality and antecedents of emotional labor strategies) isimli makale çalışmalarında geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır.

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

4.6 Araştırma Kütlesi ve Örneklem

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

Müşteri ile yüz yüze ve sözlü bir iletişimin olması.

Çalışanın müşteri ya da muhatabının zihninde duygusal bir durum yaratma çabasının olması.

Yöneticilerin çalışanların duygusal aktivitelerini eğitim ve denetim yoluyla kontrol etmeleridir.

Yukarıdaki açıklamalara bağlı olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda finans sektöründe ve bankacılık alanında çalışanlar üzerine bir araştırma yapılması uygun

görülmüştür. Banka çalışanlarının müşteri ile yüz yüze ve sözlü olarak yoğun bir ilişki söz konusudur. Ayrıca banka çalışanları üzerinde gerek eğitim gerekse denetim yoluyla müşteri ilişkilerine yönelik uygulamalar bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında, finans sektöründe bankacılık alanında çalışanlar araştırma için uygun bir evren özelliği göstermektedir. Araştırmanın ana kütesi, TRB 1 bölgesinde (Elazığ, Malatya, Tunceli ve Bingöl) faaliyet gösteren bankalarda çalışan 1716 banka çalışanından oluşmaktadır.

Tablo 1. Örneklem Tablosu

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

Tablo 3’de belirtilen toplam 1716 banka çalışanı, il merkez ve ilçelerinde çalışan toplam sayıyı göstermektedir. Tüm illerin ilçelerinde görev alan çalışanlara ulaşmak zaman ve emek açısından yüksek maliyetli olduğundan, il merkezlerinde görev alan banka çalışanlarına Tablo 3’de belirtilen illerin ağırlıklı dağılımına göre 710 anket dağıtılmıştır. Bankacıların iş yoğunluğu ve anket doldurmaya isteksiz olmaları nedeniyle anketlerin büyük bir bölümü geri toplanamamış, toplananlardan ise 45 geçersiz anket çıkmıştır. Toplamda araştırmada kullanılabilir 339 sağlıklı anket elde edilmiştir. Bu sayı, tabloda belirtilen ana kütle temsil yeterliliğini sağlayacak düzeydedir.

Güvenirlilik Analizi

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

Tablo 4. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

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

Tablo 4.'de ankette yer alan faktörlerden iç kaynaklı motivasyon 0,843, dış kaynaklı motivasyon 0,699, yüzeysel davranış 0,890, derinlemesine davranış 0,859, doğal davranış ise 0,855 cronbach alfa değerine sahiptir. Anketin iş motivasyonuna ilişkin toplam güvenirlilik katsayısı 0,873 ve duygusal emek faktörlerinin toplamına ilişkin güvenirlilik katsayısı 0,780'dir.

İş Motivasyonu Ölçeği

İş motivasyonuna ilişkin ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde en yüksek cevapları 4,3156 ortalama ve 0,9565 standart sapma ile "Bilgi ve yeteneklerimi artırmak için işimin bana fırsat sağlamasını isterim", 4,2212 ortalama ve 0,8878 standart sapma ile "Benim için en önemli şey yaptığım işten keyif almaktır.", 4,1829 ortalama ve 0,868 standart sapma ile "Kendimi ifade edecek yollar bulmak benim için önemlidir", gibi iç kaynaklı motivasyon unsurlarının ağırlıklı olduğu görülmektedir. En düşük ortalama skorlarını ise 2,4307 ortalama ve 1,132 standart sapma ile "Bana göre başarı diğer insanlardan daha iyi yapmaktır", 2,7552 ortalama 1,33753 standart sapma ile "Prosedürleri açıkça belirlenmiş işlerde çalışmayı tercih ederim" gibi dış kaynaklı motivasyon unsurları almıştır.

Dış kaynaklı motivasyon ifadelerine ilişkin genel ortalama 3,6198 ve iç kaynaklı motivasyon ifadelerine ilişkin genel ortalama 3,8489'dur. Frekans tablosundan ortaya çıkan sonuçlar, banka çalışanlarının iç kaynaklı motivasyon ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamalarının dış kaynaklı motivasyon ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamalarından yüksek çıktığını göstermektedir.

Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal emek ifadelerine ilişkin ölçek içinde ortalaması en yüksek ifade 3,7847 ortalama ve 1,0078 standart sapma ile “Müşterilere gösterdiğim duygular doğal olarak ortaya çıkar.” ve 3,7257 ortalama ve 1,0568 standart sapma ile “Müşterilere yansıttığım duygular gerçektir.” gibi doğal duyguların gösterimi stratejisi ağır basmaktadır. En düşük ortalama skorlarına ise 2,5487 ortalama ve 1,2235 standart sapma ile “Müşterilerle etkileşim halindeyken bir "şov" ortaya koyarım.”, 2,6106 ortalama ve 1,2529 standart sapma ile “İşim için ihtiyaç duyduğum duyguları sergilemek için bir "maske" takarım.” gibi yüzeysel davranış stratejisi sahiptir.

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

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

Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 5. Örnekleme İlişkin Demografik Değişkenler Tablosu

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

Araştırmamıza katılanların %47,2'si kadın, %52,8'i erkektir. Kadın ve erkek katılımcıların sayısı birbirine oldukça yakındır. Eğitim durumlarındaki dağılım ise %72,6 düzeyinde ağırlıklı olarak lisans mezunlarından oluşmaktadır. Bunu %12,4 ile lisansüstü, %10,9 ile ön lisans ve %4,1 düzeyinde lise mezunu izlemektedir. Yaş aralığına bakıldığında; banka çalışanlarının %46,3 ile ağırlıklı olarak 22-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. %42,2'sinin 31-39 yaş aralığında, %9,7'sinin 40-48 yaş aralığında ve %1,8'inin 50-60 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Mesleki tecrübesi 5 yıldan az olanların oranı %39,8 ile ağırlıklıdır. Bunu %37,8 ile tecrübesi 6 ile 10 yıl arasında olan çalışanlar ve %11'2 mesleki tecrübesi 11 ile 15 yıl arasında olanlar izlemektedir. %11,2'sinin ise mesleki tecrübeleri 16 yıldan fazladır. Bu çalışanlardan %65,5'inin hali hazırda çalıştığı bankadaki hizmet süresi 5 yıldan az, %25,7'sinin ise 6 ile 10 yıl arasındadır. %8,7'si ise 11 yıldan fazla aynı bankada çalışmaktadır. Araştırmamıza katılanların bankadaki pozisyonu %34,5 alt düzey, %42,8 ile orta ve %22,7 ile üst düzey çalışanlardan oluşmaktadır.

Regresyon Analizleri

Tüm değişkenlerin nicel olduğu durumlarda regresyon analizi kullanılabilir yöntemlerden birisidir. Regresyon analizi bir ya da daha fazla bağımsız değişkenin tek bir bağımlı değişkene ait değerleri açıklamak veya tahmin etmek için kullanılan istatistiksel bir uygulamadır. Araştırmada aşamalı çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Aşamalı çoklu regresyon analizinde, bağımlı değişken üzerinde yalnızca anlamlı bir etkiye sahip olan bağımsız değişkenler modele alınarak, diğer değişkenler modelden çıkarılır.

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

Tablo 6. İç Kaynaklı Motivasyonun Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları ve Modeli

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

R: ,223^m R²: ,050 F Değeri: 5,856 Anlamlılık: ,001n

Model Denklemi

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

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

Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış; Bağımsız Değişken: İç Kaynaklı Motivasyon

Analizde 13. modelde, yalnızca bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yer aldığı eşitliğe ulaşılmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı (R), bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R, 0 ile +1 arasında değişmektedir. 13. Model özetine göre, $R = 0,277$ olduğundan H_0 red edilmiş, H_1 kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R^2 ile gösterilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y'de açıkladıkları varyansı göstermektedir. 13. modelde $R^2 = 0,05$ 'dir. Başka bir deyişle iç kaynaklı motivasyonun, yüzeysel davranış üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ancak etki büyüklüğünün %5 olduğu görülmektedir. Regresyona ilişkin yapılan varyans analizinin sonucunda, regresyon katsayılarının sıfıra eşit olup olmadığını gösteren F değeri bulunmaktadır. Bir başka deyişle regresyon katsayılarından en az birinin p değeri seçilen %0,05 alfa değerinden küçüktür. 13. Modelin F değeri 5,856 olup, p değeri 0,001'dir. Bu değerler modelin bir bütün olarak değerlendirildiğinde matematiksel olarak ve model kurulumu olarak anlamlı olduğu bilgisini vermektedir.

Yukarıdaki denklemde yer alan ifadeler yüzeysel davranışı en fazla etkileyen ifadeleri göstermektedir. Zor problemleri çözmekten keyif alan çalışanların iç kaynaklı motivasyonu yüksektir. Aynı zamanda zor problemlerin çözülmeye çalışılması zihinsel bir çaba gösterilmesini gerektirmektedir. Denkleme göre bu ifadenin katsayısının negatif olması zor problemleri çözmekten keyif alan çalışanların yüzeysel davranışı negatif etkilediğini göstermektedir. Bir başka ifade ile iç kaynaklı motivasyonunun yüksek olması çalışanların yüzeysel davranış gösterme eğilimlerini azaltmaktadır. Yüzeysel davranış yalnızca duygu gösterimleri ile muhatabı üzerinde bir duygu oluşturma amacı taşıdığından derinlemesine davranış kadar zihinsel bir çaba gerektirmemektedir. Göreceli olarak basit işlerden hoşlanan ve hoşlandığı işleri yapmaktan keyif alan çalışanların zihinsel bir konfor aradıklarını ifade edebiliriz. Çünkü basit işlerde fazladan zihinsel bir çaba harcamaya gerek yoktur. Yine hoşlandığı işi yapan çalışan için de zihinsel olarak bir çatışma olmadığından ve kendi içinde akış halinde olduğundan yine zihinsel bir konfor söz konusudur. Bu nedenle bu çalışanların derinlemesine davranışa göre daha az zihinsel çaba gösterebilecekleri yüzeysel davranış gösterme eğilimleri artmaktadır.

Tablo 7. İç Kaynaklı Motivasyonun Derinlemesine Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları ve Modeli

Model 12	B	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
Sabit	-1,842	,300	-6,137	,000
X _{2,1} Problem ne kadar zorsa çözmeye çalışmaktan o kadar zevk alırım	,128	,052	2,485	,013
X _{2,2} Benim için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan keyif alırım.	,116	,051	2,286	,023
X _{2,3} Bildiğim ve iyi yapabildiğim işleri yeteneklerimi zorlayan işlere tercih ederim.	,099	,050	1,972	,049
X _{2,4} En çok hoşlandığım şeyleri yapabiliyor olmak benim için önemlidir.	,146	,057	2,542	,011
R : ,326^l R²: ,106 F Değeri : 9,908 Anlamlılık : ,000^m				
Model 12 Denklemi				
$Y_2 = X_{2,1} + X_{2,2} + X_{2,3} + X_{2,4} + e_i$				
$Y_2 = - 1,842 + 0,128 X_{2,1} + 0,116X_{2,2} + 0,99 X_{2,3} + 0,146 X_{2,4} + e_i$				

Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış; Bağımsız Değişken: İç Kaynaklı Motivasyon

Analizde 12. modelde, yalnızca bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yer aldığı eşitliğe ulaşılmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı (R), bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R, 0 ile +1 arasında değişmektedir. 12. Model özetinde, R + 0,326 olduğundan H₀ red edilmiş, H₁ kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R² ile gösterilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y'de açıkladıkları varyansı göstermektedir. 12. modelde R² 0,106'dir. Başka bir deyişle iç kaynaklı motivasyonun, derinlemesine davranış üzerindeki etkisinin istatistikî olarak anlamlı olduğu ancak etki büyüklüğünün %10 olduğu görülmektedir. 12. Modelin F değeri 9,908 olup, p değeri 0,000'dir. Bu değerler modelin bir bütün olarak değerlendirildiğinde matematiksel olarak ve model kurulumu olarak anlamlı olduğu bilgisini vermektedir.

Yukarıda iç kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde etkisine yönelik olarak kurulan regresyon denkleminde yer alan ifadelerle göre şu sonuçları çıkarabiliriz. Zor problemlerle ve kendisi için tamamen yeni problemlerle uğraşmaktan hoşlanan çalışanların iç kaynaklı motivasyonları yüksektir. Zor problemlerin ya da yeni problemlerin çözümü için çalışanların fazladan zihinsel bir çaba göstermeleri gerekmektedir. Hem zor hem de yeni problemler çalışanın düşünsel açıdan öğrenme ve problem çözme motivasyonunu ve yaratıcılığını artıracığından psikolojik olarak bir tatmin yaşayacaktır. Öğrenme, problem çözme ve yaratıcılık motivasyonu işin kendisinden bağımsız olarak çalışanın yetkin olma ve özerklik gibi sonuçları beraberinde getireceğinden iç kaynaklı motivasyonunu artmaktadır. Çalışanın müşteri ile etkileşim halinde iken mevcut durumu farklı bir bakış açısı ile değerlendirerek kendisinden beklenen duyguları yansıtmak için çaba göstermesini

derinlemesine davranış olarak tanımlamıştık. Bu açıdan iç kaynaklı motivasyona sahip çalışanların müşteri ile etkileşim halinde iken yansıtması gereken duygular için farklı davranış kalıpları geliştirmesi daha kolaydır. Çünkü çalışan zaten zor ve yeni problemlerle uğraşmaktan keyif almaktadır. Dolayısıyla, çalışanın müşteri ile etkileşim halinde iken farklı davranış kalıpları geliştirmeye çalışması onun için hem bir öğrenme ve problem çözme motivasyonu hem de işinde yetkin olma motivasyonunun bir sonucudur.

Tablo 8. İç Kaynaklı Motivasyonun Doğal Duygular Üzerindeki Etkisine İlişkin Adım-Adım Regresyon Analizi Sonuçları ve Regresyon Modeli

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

R : ,363^j R²: ,132 F Değeri : 8,420 Anlamlılık :000^k

Model 10 Denklemi

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

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

Bağımlı Değişken: Doğal Duygular; Bağımsız Değişken: İç Kaynaklı Motivasyon

Tablo 8’de çoklu korelasyon katsayısı (R), bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R, 0 ile +1 arasında değişmektedir. Aşağıdaki tabloda ayrıntıları verilen 10. Model’ göre, R + 0,363 olduğundan H₀ red edilmiş, H₁ kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R² ile gösterilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y’de açıkladıkları varyansı göstermektedir. 10. modelde R² 0,132’dir. Başka bir deyişle iç kaynaklı motivasyonun, doğal duygular davranışı üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ancak etki büyüklüğünün %13 olduğu görülmektedir. 10. Modelin F değeri 8,420 olup, p değeri 0,000’dir. Bu değerler modelin bir bütün olarak değerlendirildiğinde matematiksel olarak ve model kurulumu olarak anlamlı olduğu bilgisini vermektedir

İç kaynaklı motivasyonun doğal duyguların gösterimi üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik olarak kurulan regresyon modelinde yer alan ifadelerden şu sonuçlara ulaşabiliriz. Çalışanın göreceli olarak basit ve net işlerden hoşlanması ve işe ilişkin prosedürlerin net

olması çalışanın teknik konular yerine müşteri ile etkileşim sırasında “an” içinde kalmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanın “an” içinde olması ise doğal duygularının farkında olmasını ve bunları yansıtmasını kolaylaştırmaktadır. Doğal duyguların gösterimini etkileyen iç kaynaklı motivasyon unsurlarının merak, keyif alma, kendi kapasitesine göre hedef belirleme ve kendisini ifade edecek yollar bulma olduğu görülmektedir. Bu unsurlar çalışanın öğrenme ve keyif alma motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışanın bilişsel olarak amaçlı ilgisi ve dikkati “an” içinde bulunmaktadır. Bu nedenle kendi duygularını fark etmesi ve yansıtması kolaylaşmaktadır. Amaçlı ilgi ve dikkat çalışanın karşılaştığı durumlarla ilgili olarak yeni çözüm yolları bulma ya da farklı davranış kalıpları geliştirme konusunda motivasyonunu artırmaktadır. Bu nedenle iç kaynaklı motivasyon çalışanların doğal duygularını gösterme eğilimlerini etkilemektedir.

Tablo 9. Dış Kaynaklı Motivasyonun Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları ve Regresyon Modeli

Model 12	B	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
Sabit	-,831	,306	-2,712	,007
X _{4,1} Maaş ve terfi etmeyi nadiren düşünürüm.	,127	,056	2,261	,024
X _{4,2} Diğer insanların fikirlerime nasıl tepki vereceğiyle ilgilenirim.	,105	,050	2,116	,035
X _{4,3} Prosedürleri açıkça belirlenmiş işlerde çalışmayı tercih ederim.	,140	,040	3,521	,000
R: ,269^l	R Kare: ,073	F Değeri: 6,536	Anlamlılık: ,000^m	
Model 12 Denklemi				
$Y_{4,1} = X_{4,1} + X_{4,2} + X_{4,3} + e_1$				
$Y_4 = - 0,831 + 0,127X_{4,1} + 0,105X_{4,2} + 0,140X_{4,3} + e_1$				

Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış; Bağımsız Değişken: Dış Kaynaklı Motivasyon

Analizde 12. modelde, yalnızca bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yer aldığı eşitliğe ulaşılmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı (R), bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R, 0 ile +1 arasında değişmektedir. 12. Model özetine göre, R + 0,269 olduğundan H₀ red edilmiş, H₁ kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R² ile gösterilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y’de açıkladıkları varyansı göstermektedir. 12. modelde R² 0,073’dir. Başka bir deyişle dış kaynaklı motivasyonun, yüzeysel davranış üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ancak etki büyüklüğünün %7 olduğu görülmektedir. 12. Modelin F değeri 6,536 olup, p değeri 0,000’dir. Bu değerler modelin bir bütün olarak değerlendirildiğinde matematiksel olarak ve model kurulumu olarak anlamlı olduğu bilgisini vermektedir.

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

Tablo 10. Dış Kaynaklı Motivasyonun Derinlemesine Davranış Üzerindeki Etkisine İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları ve Regresyon Modeli

Model 11	B	Standart Hata	t Değeri	p Değeri	
Sabit	-2,139	,281	-7,618	,000	
X _{5,1}	İşimde bir başkasının benim için hedefleri belirlemesini tercih ederim.	,099	,043	2,325	,021
X _{5,2}	Bana göre başarı diğer insanlardan daha iyi yapmaktır.	,091	,045	2,039	,042
X _{5,3}	Yaptığım işten çok bana ne kazandırdığıyla ilgilenirim.	,114	,041	2,748	,006
X _{5,4}	Diğer insanlar tarafından kabul görmek beni oldukça motive eder.	,110	,054	1,834	,045
X _{5,5}	Diğer insanların işim ile ilgili ne düşündüğünü önemserim.	,201	,052	3,840	,000
R: ,422 ^k		R²: ,178	F Değeri: 14,447	Anlamlılık: 0,000 ^l	

Model 11 Denklemi

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

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

Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış; Bağımsız Değişken: Dış Kaynaklı Motivasyon

Analizde 11. modelde, yalnızca bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yer aldığı eşitliğe ulaşılmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı (R), bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R, 0 ile +1 arasında değişmektedir. 11. Model özetine göre, R + 0,422 olduğundan H₀ red edilmiş, H₁ kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R² ile gösterilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y'de açıkladıkları varyansı göstermektedir. 11. modelde R² 0,178'dir. Başka bir deyişle dış kaynaklı motivasyonun, derinlemesine davranış üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ancak etki

büyükliğünün %17 olduğu görülmektedir. 11. Modelin F değeri 14,447 olup, p değeri 0,000'dir. Bu değerler modelin bir bütün olarak değerlendirildiğinde matematiksel olarak ve model kurulumu olarak anlamlı olduğu bilgisini vermektedir.

Dış kaynaklı motivasyonun derinlemesine davranış üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinde yer alan ifadelerden şu sonuçları çıkarabiliriz. Modele katılan hemen hemen tüm unsurlar çalışanın çevresindeki diğer insanları önemseydiğine ve hedefleri onların belirlemesine vurgu yapmaktadır. Bu ifadeler çalışanın bilişsel bir konfor aradığını ancak diğer insanların nazarında işini diğerlerinden daha iyi yaptığı algısının oluşmasını önemseydiğini göstermektedir. Bu nedenle her ne kadar dış kaynaklı iş motivasyonuna sahip olsa da diğer insanları daha fazla önemseme onlar üzerinde bir etki yaratmak için fazladan çaba göstermesine neden olmaktadır. Bu nedenle dış kaynaklı iş motivasyonu çalışanın fazladan çaba göstermesini gerektiren derinlemesine davranış gösterme eğilimini etkilemektedir.

Tablo 11. Dış Kaynaklı Motivasyonun Doğal Duygular Üzerindeki Etkisine İlişkin Adım-adım Regresyon Analizi Sonuçları ve Regresyon Modeli

Model 13	B	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
Sabit	-1,607	,311	-5,173	,000
X _{6,1} Kendim için istediğim gelir hedeflerinin oldukça farkındayım	,134	,066	2,032	,043
X _{6,2} Amaçlarımın oldukça farkındayım	,166	,067	2,480	,014
X _{6,3} Hoşlandığım şeyi yapabildiğim sürece, ne kadar kazandığımla çok ilgilenmem.	,116	,043	2,700	,007
R: ,277^m R²: ,077 F Değeri: 9,261 Anlamlılık,000^a				
Model 13 Denklemi				
$Y_6 = - 1,607 + X_{6,1} + X_{6,2} + X_{6,3} + e_i$				
$Y_6 = - 1,607 + 0,134 X_{6,1} + 0,166 X_{6,2} + 0,116 X_{6,3} + e_i$				

Bağımlı Değişken: Doğal Duygular; Bağımsız Değişken: Dış Kaynaklı Motivasyon

Analizde 13. modelde, yalnızca bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yer aldığı eşitliğe ulaşılmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı (R), bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R, 0 ile +1 arasında değişmektedir. 13. Model özetine göre, R + 0,277 olduğundan H₀ red edilmiş, H₁ kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R² ile gösterilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y'de açıkladıkları varyansı göstermektedir. 13. modelde R² 0,077'dir. Başka bir deyişle iç kaynaklı motivasyonun, derinlemesine davranış üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ancak etki büyüklüğünün %7 olduğu görülmektedir. 13. Modelin F değeri 9,261 olup, p değeri 0,000'dir.

Bu değerler modelin bir bütün olarak değerlendirildiğinde matematiksel olarak ve model kurulumu olarak anlamlı olduğu bilgisini vermektedir.

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

Tablo 12. Hipotezlere İlişkin İstatistiki Bilgiler

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

5. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre öncelikle genel olarak iş motivasyonunun duygusal emek stratejileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu ancak bu etkinin beklenenin aksine büyük bir etki olmadığı sonucu çıkmıştır. Bu sonuç detaylı olarak incelendiğinde ise aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

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

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

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

Dış kaynaklı motivasyonun yüzeysel davranışa etkisi istatistiki olarak anlamlı ve etki büyüklüğü %10 seviyesindedir. İç kaynaklı motivasyona göre etkisi daha fazladır. “Diğer insanların fikirlerime nasıl tepki vereceğiyle ilgilenirim.”, “Prosedürleri açıkça belirlenmiş

işlerde çalışmayı tercih ederim.” ve “Maaş ve terfi etmeyi nadiren düşünürüm.” gibi dış kaynaklı motivasyon ifadelerinin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, maddi fayda elde etmeyi düşünmekten ziyade, diğer insanların tepkilerini daha fazla önemseyen ve yapacağı işle ilgili belirsizlikten hoşlanmayan çalışanlar yüzeysel davranış sergilemektedir.

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

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

Araştırma bulgularına göre iç ve dış kaynaklı iş motivasyonunun duygusal emek stratejileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı ancak büyük bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Araştırmaya başlarken temel beklentimiz banka çalışanlarında çalışma koşulları diğer meslek kollarına göre daha stresli ve ağır olmasından dolayı iş motivasyonu olarak dış kaynaklı motivasyonun yüksek çıkmasıydı. Ancak bulgulara göre banka çalışanlarının iç kaynaklı motivasyonları dış kaynaklı motivasyonlarından daha yüksek çıkmıştır. Bir başka sonuç ise banka çalışanlarının müşteri ile yüz yüze temasın sık, uzun süreli ve yoğun olması nedeniyle duygusal emek stratejisi olarak yüzeysel davranışın yüksek olması beklenmekteydi. Ancak araştırma bulgularına göre banka çalışanlarının en fazla doğal duygularını gösterdikleri, ardından derinlemesine davranış stratejisini kullandıklarını ve son olarak yüzeysel davranış stratejisini tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar beklentilerimizle uyuşmamaktadır.

Araştırma sonuçlarının beklenen sonuçlardan uzak olması nedeniyle yüz yüze bazı görüşmeler yapılmıştır. Yapılandırılmamış bu görüşmelerde ortaya çıkan önemli bir unsur çalışanların müşteriler ile kişisel ilişki geliştirdiklerini ifade etmeleridir. Buradan hareketle

bundan sonra yapılacak akademik çalışmalarda duygusal emek gösterimlerini etkileyen motivasyon kaynaklarına müşteri ilişkileri bağlamından yaklaşılabılır.

Araştırma bulgularımıza göre iç ve dış kaynaklı iş motivasyonunun duygusal emek stratejileri üzerinde anlamlı ancak büyük bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle daha sonra yapılacak akademik çalışmalarda iç ve dış kaynaklı iş motivasyonunun duygusal emek stratejileri üzerindeki etkisini azaltan unsurlar olup olmadığı ya da aracılık etkisi gösteren iş özellikleri olup olmadığı araştırılabilir.

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

Örgütlerin işe alım sürecinde, duygusal emek gerektiren işlerde çalıştırılacak çalışanları seçerken adayın doğal duyguları, örgütün gösterim kurallarına (örgütün çalışandan göstermesini beklediği duygulara) paralellik gösteren adaylar tercih edilebilir. Bu amaçla örgütler işe alım sürecinde uyguladıkları prosedürleri bu bağlamda farklılaştırabilir.

Doğal duygular gerçekte hissedilen duyguları yansıttığı için ne bilişsel olarak ne de duygusal olarak bir düzenleme ihtiyacı doğurmazlar. Bu nedenle doğal duyguları örgütün kendisinden beklediği gösterim kurallarıyla örtüşen çalışanların örgüte bağlılıklarının da daha fazla olacağı düşünülmektedir. Çünkü çalışan kendisini örgüte ait hissetmektedir. Bu açıklamalardan hareketle yöneticilerin çalışanları doğal duygularını ortaya çıkarmalarına ve ifade etmelerine imkân sağlayacak bir ortam hazırlamaları hem çalışanları motive edebilir hem verimliliği artırabilir. Doğal duyguların gösterimini desteklemek, çalışanın enerjisini, ilgi ve dikkatini iş üzerinde yoğunlaştırmasına yardımcı olacaktır.

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

gerçekçi bir yaklaşım geliştirmesine imkân sağlayacaktır. Böylece ortaya çıkan herhangi bir problemin temel nedenlerini tespit etmek kolaylaşabilir.

Kaynakça

- ABUDAMDEH, S., & CSIKSZENTMIHALYI, M. (2009). Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations in the Competitive Context: An Examination of Person-Situation Interactions. *Journal of Personality*, Vol.77, No:5., 1615-1635.
- ALLEN, J. A., DIEFENDORFF, J. M., & MA, Y. (2014). Differences in Emotional Labor Across Cultures: A Comparison of Chinese and U.S. Service Workers. *Psychology Faculty Publications*. Paper.109, <http://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub>.
- ALPAR, R., (2016), "Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenirlilik", (Güncellenmiş 4. Baskı), Detay Yayıncılık: Ankara.
- AMABILE, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, Vol. 3(No:3), 185-201.
- ASHFORTH, B. E., & HUMPHREY, R. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 88-115.
- BOLTON, S. C. (2005). *Emotion Management in the Workplace*. New York: Palgrave Macmillan.
- BROEDLING, L. A. (1977). The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, Vol.2 (No.2), 267-276.
- CHOI, Y.-G., KIM, K.-S., & KIM, S.-J. (2014). A Study on the Concept, Dimensions and Consequences of Emotional Labor. *The SIJ Transaction on Industrial, Financial&Business Management (IFBM)*, 77-81.
- COON, D., & MITTERER, J. O. (2013). *Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior*. CA: USA: Wadsworth Cengage Learning .
- COSSETTE, M., & HESS, U. (2015). Service with Style and Smile. How and Why Employees are Performing Emotional Labour? *Revue européenne de psychologie appliquée*, Vol:65, 71-82.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (1985). General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, Vol:19, 109-134.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, Vol:11(No:4), 227-268.
- Deci, E., CASCIO, W., & KRUSELL, J. (1975). Cognitive Evaluation Theory and Some Comments on the Calder and Staw Critique. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol:31(No:1), 81-85.
- DIEFENDORFF, J. M., & GROSSERAND, R. H. (2003). Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective . *Journal of Organizational Behavior*, 945-959.
- DIEFENDORFF, J. M., CROYLE, M. H., & GROSSERAND, R. H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior* , 339-357.
- EKMAN, P., FRIESEN, W. V., & ELLSWORTH, P. (1972). *Emotion in the Human Face*. New York: Pergamon Press Inc.
- GILSA, L. V., & ZAPF, D. (2013). Motives for Emotion Regulation in Service Work. P. L. Perrewe, C. C. Rosen, & J. R. Halbesleben içinde, *Emotion and Emotion Regulation in Job Stress and Well Being* (s. 133-162). UK: Emerald Group Publishing Limited .

GRANDEY, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 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*, 85-96.

GRANDEY, A., RAFAELLI, A., RAVID, S., WIRTZ, J., & STEINER, D. D. (2010). Emotion Display Rules at Work in the Global Service Economy: The Special Case of the Customer. *Journal of Service Management*, 388-412.

GROSS, J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 271-299.

HOCHSCHILD, A. R. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press .

HOCHSCHILD, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. London, England: University of California Press Ltd. .

KANFER, R., CHEN, G., & PRITCHARD, R. D. (2008). The Three C's of Work Motivation: Content, Context, and Change. R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard içinde, *Work Motivation: Past, Present and Future* (s. 1-14). New York, London: Routledge Taylor&Francis Group .

KART, E. (2011). Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegün Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 215-230.

KAYA, U., & SERÇECİOĞLU, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 311-346 .

KAYA, U., & SERÇEOĞLU, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 311-346.

LOCKE, E. A., & LATHAM, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 705-717.

MALONE, T., & LEPPER, M. (1987). Making Learning Fun: A Taxonomy of Intrinsic Motivations for Learning. R. Snow, & M. Farr içinde, *Aptitude, Learning, and Instruction* (s. 223-253). London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

MORRIS, J. A., & FELDMAN, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 986-1010.

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

RYAN, R. M., & DECI, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol:25, 54-67.

SANSONE, C., & HARACKIEWICZ, J. M. (2000). Looking Beyond Rewards: The Problem and Promise of Intrinsic Motivation. C. Sansone, & J. M. Harackiewicz içinde, *Intrinsic and Extrinsic Motivation The Research for Optimal Motivation and Performance* (s. 1-4). California: Academic Press .

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

ŞENEL, B., ŞENEL M., GÜMÜŞTEKİN G.E., "Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Akademik Bakış Dergisi*, 2012, Sayı 32, ss. 1-18.

TRUTA,C., “Emotional Labor and Motivation in Teachers”, Social and Behavioral Sciences, 2014, Vol: 127. pp.791-795.

VALLERAND, R. J., & BISSONNETTE, R. (1992). Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Study. Journal of Personality, Vol:60(No:3), 599-620.

WHARTON, A. S. (1993). The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job. Work and Occupations, 205-232.

ZUCKERMAN, M., PORAC, J., LATHIN, D., & RAYMOND Smith, E. L. (1978). On the Importance of Self-Determination for Intrinsicaly-Motivated Behavior. Personality and Social Psychology Bulltein, Vol:4(No:3), 443-446.