DUYGUSAL EMEĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Nevin ÇOLAK

DOKTORA TEZİ

İletişim Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Zafer KESEBİR

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2018

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nevin ÇOLAK "Duygusal Emeğin İş Performansına Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı tezi 08/06/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, İletişim Anabilim Dalında Doktora tezi **oy birliğiyle / oy çokluğuyla** olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı. Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof.Dr.Zafer KESEBİR	.....
Üye	: Prof.Dr.Gül BATUŞ	.....
Üye	: Prof.Dr.Nükhet GÜZ	.....
Üye	: Doç.Dr.Gürdal ÜLGER	.....
Üye	: Doç.Dr.Selva ERSÖZ	.....

Doç.Dr.Ahu TUNÇEL ÖNKAL
Enstitü Müdürü

İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu tezin bana ait özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmanın Maltepe Üniversitesinde kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

25.../.01/20.18

Nevin ÇOLAK

iii

TEŞEKKÜR

Yoğun iş tempoma rağmen beni doktora yapmaya teşvik ve motive eden Prof. Dr. Şahin Karasar ‘a teşekkür ederim.

Tezimin konusunu belirleme ve oluşturulması sürecinin her aşamasında öneri ve katkıları ile bana destek olan tez danışmanım Prof. Dr. Zafer KESEBİR’e ve tez izleme üyeleri Doç. Dr. Selva ERSÖZ ile Doç. Dr. Gürdal ÜLGER’e teşekkür ediyorum.

Ayrıca ülkemizde farkındalığı yeni oluşmaya başlayan duygusal emek kavramı ile ilgili şimdiye kadar yaptıkları katkılarla tezimde referans olarak başvurduğum tüm araştırmacı ve yazarlara şükranlarımı sunuyorum.

Son olarak tezimin son aşamasına kadar desteğini hissettiğim tüm hocalarıma, arkadaşlarıma ve sevgili aileme teşekkür ediyorum.

Nevin Çolak

İstanbul, 2018

ÖZ

DUYGUSAL EMEĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Nevin ÇOLAK
Doktora Tezi
İletişim Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Zafer KESEBİR
Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018

Klasik yönetim anlayışının etkisi ile örgütelerin işgörenlerinde aradığı nitelikler arasında zekâ bileşeni olarak yüksek IQ düzeyi etkin rol oynamaktaydı. Zamanla salt IQ'nun yeterli olmadığı, insanın düşünen bir varlık olmakla beraber, aynı zamanda duygularının da olduğu ve yaptığı işte duygularını yok saymayarak, hissettiği duyguların bilincinde olarak ve hatta onları yöneterek çalışmaları gerektiği düşüncesi ortaya çıkmıştır. 1983 yılında ilk defa Sosyolog Arlie Russell Hochschild "Duygusal Emek" kavramını ortaya çıkardı. "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi)" isimli kitabında Delta Havayolları kabin ekipleri üzerinde yaptığı araştırma neticesinde Hochschild fiziksel ve zihinsel emekten ayrı olarak çalışanların özellikle sosyal iletişimi çok olan işletmelerde duygusal emek de göstermeleri gerektiğini, yani duyguların işletmelerin istediği şekilde yönetilmesi gerektiğini savunmuştur.

Bu araştırmada kabin personelinin duygusal emek yeterliliklerinin görev ve bağlamsal performanslarına etkisi çalışılmıştır. Objektifliği sağlamak adına, örneklem grubu olarak bir hava yolu işletmesinden farklı yaş ve tecrübeye sahip 400 kabin personeli seçilmiş ve anket uygulanmıştır. Veriler analiz edilmiş ve kabin personelinin duygusal emek yeterliliklerinin performanslarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, üniversitelerin kabin hizmetleri programları ile mevcut havacılık sektörlerinin kabin personelinin eğitimlerinden sorumlu birimlerine 'duygusal emek' kavramının eğitim içeriklerine detaylı bir şekilde dahil edilmesi önerilmektedir. Ayrıca bu sektörlerin insan kaynakları departmanlarına duygusal emek yetkinliği yüksek çalışanları tercih etmeleri yönünde tavsiyelerde bulunulmaktadır. Dünya genelinde, finansal anlamda hizmet sektörünün gittikçe önem kazanması sebebi ile bu sektörün gelişimini etkileyen duygusal emek kavramı ile ilgili akademik çalışmalar yapılması tavsiye edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: 1.Duygusal Emek, 2. Görev Performansı, 3. Bağlamsal Performans.

ABSTRACT

THE IMPACT OF EMOTIONAL LABOR ON JOB PERFORMANCE: AN APPLICATION IN THE AVIATION SECTOR

Nevin ÇOLAK
PhD Thesis
Communication Department
Thesis Advisor: Prof. Dr. Zafer KESEBİR
Maltepe University Social Graduate School, 2018

Under the influence of the classical management understanding, high IQ, as the intelligence component, was effective among the qualities the organizations sought for in their employees. In time, a new idea has emerged, which argues that IQ alone is insufficient, that although the humans are thinking creatures, they also have emotions, and thus they must do their jobs not by neglecting their emotions, but instead, by being aware of their emotions and even managing them. Sociologist Arlie Russell Hochschild introduced the concept "Emotional Labor" for the first time in 1983. In her book "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling", Hochschild argues, according to the results of her study on cabin attendants, that apart from laboring physically and intellectually the employees must labor emotionally too, especially in the enterprises with high level of social communication, i.e. the emotions must be managed as desired by the organizations.

The said study was focused on the impact of the cabin personnel's emotional labor competences on their task and contextual performances. In order to ensure objectivity, 400 cabin personnel with different ages and experiences from an airline company were selected as the sample group and a questionnaire was conducted. The data were analyzed, and the conclusion was that the emotional labor competences of the cabin personnel have significantly positive impact on their performances.

According to findings of the study, the cabin services programs of universities and the cabin personnel training departments of the current aviation sectors are recommended to include the "emotional labor" notion in their training contents in detail. Besides, the human resources departments of these sectors are recommended to prefer employees with high emotional labor competence. Since the service sector has been becoming more and more financially important across the world, it is recommended to conduct academic studies on the emotional labor concept which has an impact on the development of this sector.

Keywords: 1.Emotional Labor, 2. Task Performance, 3. Contextual Performance.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
İNTİHAL RAPORU HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
TEŞEKKÜR **İİİ**
ÖZ **V**
ABSTRACT **Vİ**
İÇİNDEKİLER **Vİİ**
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ **Xİİ**
TABLOLAR LİSTESİ **Xİİİ**
ŞEKİLLER LİSTESİ **XV**
ÖZGEÇMİŞ **1**

GİRİŞ **2**

1. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE **5**

1.1. Tezin Konusu **5**

1.2. Tezin Ele Aldığı Problem **5**
1.2.1. Amaç 6
1.2.2. Hipotezler 6

1.3. Araştırmanın Önemi **8**

1.4. Sınırlılıklar **8**

2. BÖLÜM: BİR HİZMET SEKTÖRÜ OLARAK SİVİL HAVA TAŞIMACILIĞI VE KABİN PERSONELİ **9**

2.1. Hizmet ve Hizmet Sektörü **9**
2.1.1. Hizmet 9
2.1.1.1. Hizmetin Özellikleri 10
2.1.1.2. Hizmet Paketi 13
2.1.2. Hizmet Sektörü 14
2.1.2.1. Hizmet Sektörünün Ekonomideki Rolü 14
2.1.2.2. Müşteri Memnuniyeti 17
2.1.2.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler 18

2.1.3. Havacılık Sektöründe Yolcu Memnuniyetini Sağlamak İçin Sunulan Hizmetler 21
2.1.3.1. Kabin Hizmetinde Madde Boyutu (Somut, Konfor Ürünleri) 22
2.1.3.2. Kabin Hizmetinde İnsan Boyutu (kabin personeli) 23

2.2. Sivil Hava Taşımacılığı 24
2.2.1. Dünyada Sivil Havacılık Tarihi ve Gelişimi 24
2.2.2. Türkiye'de Havacılığın Tarihi Ve Sivil Havacılığın Doğuşu 26

2.3. Sivil Hava Taşımacılığında Kabin Personeli 27
2.3.1. Kabin Memurluğu (personeli) Mesleğinin Tanımı 29
2.3.2. Kabin Personelinin Çalışma Ortamı ve Koşulları 30
2.3.3. Kabin Personelinin Görev ve Sorumlulukları 30
2.3.4. Kabin Personeli Olmak İçin Gerekli Nitelikler (Mevzuatsal) 32
2.3.5. Kabin Personelinin Zorunlu Eğitimleri ve Sertifikalandırma 32
2.3.6. Kabin Personelinde Aranan Kişilik Özellikleri 35

2.4. Havacılık Sektöründeki Bazı Hizmet Birimleri 37
2.4.1. Yer Hizmetleri 38
2.4.2. Rezervasyon Hizmetleri 38
2.4.3. Uçuş İşletme Hizmetleri 38
2.4.4. Teknik Hizmetler 39
2.4.5. İkram Hizmetleri (catering) 40

3. BÖLÜM: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL EMEK VE İŞ PERFORMANSI 41

3.1. Duygu Kavramı 41

3.2. Duygusal Emek Kavramı ve Kuramsal Temelleri 44

3.3. Duygusal Emek Yaklaşımları 45
3.3.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı 47
3.3.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı 49
3.3.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı 50
3.3.1.1. Duyguların Gösterimindeki Sıklık 53
3.3.1.2. Gösterim Kuralları İçin Sarf Edilen Dikkat 53
3.3.1.3. Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği 54
3.3.1.4. Duygusal Uyumsuzluk 55
3.3.4. Grandey (2000) Yaklaşımı 56

3.4. Duygusal Emek Davranışları 60
3.4.1. Yüzeysel Davranış 61
3.4.2. Derinlemesine Davranış 62
3.4.3. Samimi Davranış 62

3.5. Duygusal Emek Öncelleri 63
3.5.1. Bireysel Faktörler 63
3.5.1.1. Cinsiyet 63

3.5.1.2. Duygulanım ve Duygu Durumları 64
3.5.1.3. Empati 66
3.5.1.4. Kendini Uyarlama 67
3.5.1.5. Duygusal Zeka (EQ) 68
3.5.2. Örgütsel Faktörler 69
3.5.2.1. Duygusal Davranış Kuralları 69
3.5.2.2. Otonomi 70
3.5.2.3. Sosyal Destek 71
3.5.3. Etkileşim Özellikleri 72
3.5.3.1. Süre 72
3.5.3.2. Sıklık 73
3.5.3.3. Çeşitlilik 73

3.6. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları 74
3.6.1. Tükenmişlik 74
3.6.2. İş Tatmini 76

3.7. Duyguların İletişim Biçimleri 78
3.7.1. Sözlü İletişim 80
3.7.2. Beden Dili (Sözsüz İletişim) 80
3.7.2.1. Jestler 84
3.7.2.2. Baş Hareketleri 85
3.7.2.3. Yüz İfadesi 86
3.7.2.4. Gözler 87
3.7.2.5. Gülümseme 89

3.8. Duygu Yönetimi 96
3.8.1. Duyguların Kontrolü 97
3.8.2. Beden Dili Eğitimi 98

3.9. İş Performansı (Bütüncül Performans) 100
3.9.1. Görev Performansı 101
3.9.2. Bağlamsal Performans 102

3.10. İş Performansı ve Motivasyon İlişkisi 102
3.10.1. Motivasyon ve Temel Motivasyon Teorileri 104
3.10.2. Motivasyonun Tarihsel Süreci 106
3.10.3. Kapsam Teorileri 107
3.10.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (A.Maslow) 107
3.10.3.2. Çift-Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisi (F.Herzberg) 109
3.10.3.3. Başarma İhtiyacı Teorisi (David McClelland) 111
3.10.3.4. ERG Teorisi (Clayton Alderfer) 112
3.10.4. Süreç Teorileri 113
3.10.4.1. Vroom' un Bekleyiş Kuramı 114
3.10.4.2. Porter-Lawler'ın Beklenti-Değer Teorisi 116
3.10.4.3. Amaç Teorisi 117
3.10.4.4. Eşitlik Teorisi 118
3.10.5. Motivasyon Türleri 119
3.10.5.1. İçsel Motivasyon 119

3.10.5.2. Dışsal Motivasyon 120

3.11. Duygusal Emek ve İş Performansı Arasındaki İlişki 120

4. BÖLÜM: ARAŞTIRMA 122

4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem 122

4.2. Veri Toplama Araçları 122

4.3. Verilerin Çözümlenmesi 123
4.3.1. Demografik Özellikler 123
4.3.2. Duygusal Emek Anketi 126
4.3.3. Görev Performans Anketi 135
4.3.4. Bağlamsal Performans Anketi 141

4.4. Analiz 146
4.4.1. Faktör Analizi 147
4.4.2. Güvenilirlik Analizi (Cronbach Alpha) 148
4.4.3. Korelasyon Analizi 148
4.4.4. Duygusal Emek Ölçeğinin, Cinsiyet Değişkeniyle Karşılaştırılması (Independent Sample T Test) 151
4.4.4.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılması 152
4.4.4.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılması 152
4.4.4.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılması 152
4.4.5. Duygusal Emek Ölçeğinin, Medeni Durum Değişkeniyle Karşılaştırılması (One Way Anova) 153
4.4.5.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılması 153
4.4.5.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılması 153
4.4.5.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılması 154
4.4.6. Duygusal Emek Ölçeğinin, Yaş Değişkeniyle Karşılaştırılması (One Way Anova) 154
4.4.6.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Yaş Değişkeninin Karşılaştırılması 154
4.4.6.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Yaş Değişkeninin Karşılaştırılması 155
4.4.6.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Yaş Değişkeninin Karşılaştırılması 155
4.4.7. Duygusal Emek Ölçeğinin, Mesleki Tecrübe Değişkeniyle Karşılaştırılması (One Way Anova) 155
4.4.7.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Mesleki Tecrübe Değişkeninin Karşılaştırılması 156

4.4.7.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Mesleki Tecrübe Değişkeninin Karşılaştırılması 156
4.4.7.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Mesleki Tecrübe Değişkeninin Karşılaştırılması 156
4.4.8. Duygusal Emek Ölçeğinin, Kurumdaki Tecrübe Değişkeniyle Karşılaştırılması (One Way Anova) 157
4.4.8.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Kurum Değişkeninin Karşılaştırılması 158
4.4.8.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Kurumdaki Tecrübe Değişkeninin Karşılaştırılması 158
4.4.8.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Kurumdaki Tecrübe Değişkeninin Karşılaştırılması 158
4.4.9. Duygusal Emek Ölçeğinin, Unvan Değişkeniyle Karşılaştırılması (Independent Sample T Test) 160
4.4.9.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Unvan Değişkeninin Karşılaştırılması 160
4.4.9.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Unvan Değişkeninin Karşılaştırılması 160
4.4.9.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Unvan Değişkeninin Karşılaştırılması 161
4.4.10. Duygusal Emek Ölçeğinin, Eğitim Değişkeniyle Karşılaştırılması (One Way Anova) 161
4.4.10.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Eğitim Değişkeninin Karşılaştırılması 161
4.4.10.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Eğitim Değişkeninin Karşılaştırılması 162
4.4.10.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Eğitim Değişkeninin Karşılaştırılması 162

SONUÇ **163**

ÖNERİLER **168**

KAYNAKÇA **170**

EK 1: VERİ TOPLAMA ARAÇLARI **183**

A. Demografik Değişkenler 183
B. Duygusal Emek Anketi 184
C. Görev Performans Anketi 185
D. Bağlamsal Performans Anketi 186

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

CRM	:	İnsan İlişkileri Yönetimi (Customer Relations Management)
IQ	:	Zekâ Düzeyi (Intelligence Quotient)
SHGM	:	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Duygusal Emek Yaklaşımları 60
Tablo 2: Duygusal Zekâ Bileşenleri 69
Tablo 3: Temel Motivasyon Teorileri 106
Tablo 4: Çift - Faktör Teorisi 110
Tablo 5: Cinsiyet 123
Tablo 6 : Medeni Durum 123
Tablo 7 : Yaş 124
Tablo 8 : Eğitim Düzeyi 124
Tablo 9 : Mesleki Tecrübe 125
Tablo 10 : Kurumdaki Tecrübe 125
Tablo 11 : Unvan 126
Tablo 12 : "Yolcularla uygun şekilde ilgilenmek için rol yaparım." ifadesinin katılım düzeyleri 126
Tablo 13 : "Yolcularla ilgilenirken iyi hissediyormuş rolü yaparım." ifadesinin katılım düzeyleri 127
Tablo 14 : "Yolcularla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sarf ederim." ifadesinin katılım düzeyleri 127
Tablo 15 : "Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi davranırım" ifadesinin katılım düzeyleri 128
Tablo 16 : "Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım." ifadesinin katılım düzeyleri 129
Tablo 17 : "Yolcularıma, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular hissederim." ifadesinin katılım düzeyleri 129
Tablo 18 : "Yolcularıma gösterdiğim duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım." ifadesinin katılım düzeyleri 130
Tablo 19 : "Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım." ifadesinin katılım düzeyleri 131
Tablo 20 : "Yolcularıma göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım." ifadesinin katılım düzeyleri 131
Tablo 21 : "Yolcularıma sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba harcarım." ifadesinin katılım düzeyleri 132
Tablo 22 : "Yolcularıma sergilediğim duygular samimidir." ifadesinin katılım düzeyleri 133
Tablo 23 : "Yolcularıma gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar." ifadesinin katılım düzeyleri 133

Tablo 24 : “Yolcularıma gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.” ifadesinin katılım düzeyleri 134
Tablo 25 : “İşime yönelik verilen hedeflerimi tuttururum.” ifadesinin katılım düzeyleri 135
Tablo 26 : “Performansım konusunda gerekli kriterleri karşılamaktayım.” ifadesinin katılım düzeyleri 135
Tablo 27 : “İş ile ilgili bütün görevlerde uzmanlığımı gösteririm.” ifadesinin katılım düzeyleri 136
Tablo 28 : “İşin bütün gerekliliklerini yerine getiririm.” ifadesinin katılım düzeyleri 137
Tablo 29 : “Bana verilen alışılagelmiş sorumluluklardan daha fazlasını yüklenebilirim.” ifadesinin katılım düzeyleri 137
Tablo 30 : “Daha üst görevleri yapabilecek nitelikte biriyim.” ifadesinin katılım düzeyleri 138
Tablo 31 : “İşe yönelik tüm alanlarda yetkinimdir ve görevleri başarıyla tamamlarım.” ifadesinin katılım düzeyleri 139
Tablo 32 : “Görevlerimi beklendiği biçimde yürüterek işin tamamında iyi performans gösteririm.” ifadesinin katılım düzeyleri 139
Tablo 33 : “İşin hedeflerini başarmak için işimi planlar, organize eder ve istenen tarihine yetiştiririm.” ifadesinin katılım düzeyleri 140
Tablo 34 : “Geçerli bir mazeretim olsa dahi kolay kolay işimi aksatmam.” ifadesinin katılım düzeyleri 141
Tablo 35 : “İşimi neredeyse kusursuz yaparım.” ifadesinin katılım düzeyleri 141
Tablo 36 : “İşimi son derece özenli yaparım.” ifadesinin katılım düzeyleri 142
Tablo 37 : “İşimi her zaman zamanında bitiririm.” ifadesinin katılım düzeyleri 142
Tablo 38 : “Diğer çalışanlar işimi eleştirdiklerinde ben işimi savunurum.” ifadesinin katılım düzeyleri 143
Tablo 39 : “Dışarıdan birileri işimi eleştirdiklerinde ben işimi savunurum .” ifadesinin katılım düzeyleri 144
Tablo 40 : “Dışarda şirketimi temsil ederken gurur duyarım.” ifadesinin katılım düzeyleri 144
Tablo 41 : “Yolcularıma şirketimin ürün ve hizmetlerini tanıtmak beni mutlu eder.” ifadesinin katılım düzeyleri 145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Model 7
Şekil 2: Sektörlere Göre Türkiye GSYİH'sı 15
Şekil 3: GSYİH'nın Sektörlere Göre Katma Değer Payı 16
Şekil 4: Gelişmiş Ülkelerde GSYH'nın Sektörel Dağılım %'si 16
Şekil 5: Olağan Bir Uçuş Deneyim Evreleri ve İletişim Süreleri 22
Şekil 6: Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli 52
Şekil 7: Grandey (2000) Duygusal Emek Modeli 59
Şekil 8: Duygusal Emek Davranışları 61
Şekil 9: Duygulanım, Duygu ve Duygu Durumları 65
Şekil 10: Duygu Durumları Yapısı 66
Şekil 11: Açık Beden Dili 83
Şekil 12: Kapalı Beden Dili 84
Şekil 14: Duygu Çatışma Alanları 87
Şekil 13: Beden Dili – Gözler 88
Şekil 15: Duchenne Gülümseme Deneyi 90
Şekil 16: Gerçek Gülümseme 91
Şekil 17: Sosyal Gülümseme 92
Şekil 18: Sosyal Gülümseme ve Gerçek Gülümseme 92
Şekil 19 : Pan-American Smile 93
Şekil 20: Maskelenmiş Gülümseme - Üzüntü 95
Şekil 21: Maskelenmiş Gülümseme - Korku 95
Şekil 22: Temel Motivasyon Süreci 105
Şekil 23: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi 108
Şekil 24: Hijyen- Motivasyon Teorisi 111
Şekil 25: Maslow - Alderfer Teori Karşılaştırması 113
Şekil 26: Porter-Lawler Çok Değişkenli Motivasyonu Modeli 116
Şekil 27: Eşitlik Teorisi - Eşitsizlik Algısı 119
Şekil 28: Hipotezler 147

ÖZGEÇMİŞ

Nevin ÇOLAK

İletişim Anabilim Dalı

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Y.Ls.	2014	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Ls.	1992	İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı
Lise	1987	İstanbul Bağcılar Lisesi

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2014 - halen	Kabin Hizmetleri Başkanı, Türk Hava Yolları
2012 – 2014	Kabin Eğitim Müdürü, Türk Hava Yolları
2010 – 2012	Kabin Eğitim Şefi, Türk Hava Yolları
2008 – 2010	Eğitmen, Türk Hava Yolları Kabin Eğitim
1993 – 2008	Kabin Memuru/Amiri, Türk Hava Yolları
1991 – 1993	Kabin Memuru/Amiri, İstanbul Hava Yolları

GİRİŞ

Bütün işletmelerin öncelikli amacı sürdürülebilir kâr sağlayarak ayakta kalmaktır. İşletmeler işgörenlerden ayrı düşünülemez. Başarılı olabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için işgörenlerin tüm potansiyelinden faydalanmaya çalışmaktadırlar. Rekabetin yoğun ve bazen de acımazız olduğu bir dönemde yaşamaktayız ve işletmeler rakiplerinden farklılaşarak öne geçmek için işgörenlerini örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirme gayreti içindedirler. İşgörenlerin maksimum potansiyel ile çalışabilmesi için çevresi ile sağlıklı ve dengeli ilişkiler içinde olması gerekmektedir. Bireylerin sağlıklı ve dengeli iletişim kurmasında ise duygu, düşünce, davranış ve fizyolojik tepkileri bir bütün olarak işlev görmektedir. Bu bütünlüğün bozulması dengeli iletişimi baltalayacaktır. Bu açıdan bakıldığında duyguların insan ilişkilerinde çok önemli yer kapladığı görülmektedir (Koçak, 2002:183).

Çalışma hayatında insanı duygularından ayrı düşünmek imkânsızdır. Özellikle insanın ön planda olduğu, karşılıklı iletişimin yoğun olarak kullanıldığı havacılık sektöründe duyguların önemli olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Akılcılık anlayışına sahip Tayloristik düşüncede insan duygularından ayrı adeta bir makine gibi görülmekte idi. Bu düşünce artık tarihe karışmaktadır, zira insan sadece düşünen değil aynı zamanda duyguları olan ve hisseden bir varlıktır. Duyguların, insanın iş yaşamını etkileyen, hatta işletmelerin kaderini değiştiren çok önemli bir faktör olduğu görüşü özellikle Hawthorne araştırmaları ile kabul görülmeye başlamış ve daha sonra bu konu ile ilgili birçok farklı çalışma yürütülmüştür (Fisher ve Ashkanasy, 2000; Hochschild, 1983; Rafaeli ve Sutton, 1987a, 1989b).

Hizmet sektörünün yükselişi ile işe paralel olarak duyguların örgütlerdeki önemi de artmıştır. Gelişmiş ülkelere bakıldığında istihdam edilen işgörenlerin büyük bir kısmı hizmet sektöründedir. Buradan da ülke ekonomilerinde hizmet sektörünün önemli bir rol oynayacağı varsayılmaktadır. Birebir müşterilerle iletişimde sunulan ürünün nasıl sunulduğu, sunum sürecinde işgörenin gösterdiği performansa bağlıdır. Artık duyguların örgütler tarafından önemsenmesi ile birlikte geleneksel emek kavramları da değişmiştir (Köse ve Gülova, 2006).

Geleneksel olarak iki emek kavramından söz edilir: Fiziksel ve zihinsel emek. Fiziksel emek bir işi yaparken harcanan fiziksel gücü ifade ederken, zihinsel emek ise o işi yaparken kullanılan bilgi ve zekâdır. Ancak insanın duyguları da vardır. Duygular insan yaşamında çok önemli rol oynadığı için duygusal emek kavramı ilk olarak Arlie Russel Hochschild'in "The Managed Heart" kitabında ortaya çıkmış, yaygınlaşmış ve bir çok araştırmaya konu olmuştur. Duygusal emek bir işi en uygun şekilde yapabilmek için, duyguların ona uygun şekilde yönetilmesidir. Bu kavramın anlaşılmasına öncülük etmiş Hochschild'e göre; duygusal emek çalışanın, işletmenin amaçları doğrultusunda müşteriye en iyi şekilde hizmet verebilmek için uygun duygunun hissedilmesi ve aktarılmasıdır (Kaya, 2009:11).

Diğer örgütler gibi havayolu işletmelerinin de varlığını sürdürmebilmesi müşterilerin (yolcuların) memnuniyeti ile yakından ilişkilidir. Hizmetten memnun kalan yolcular bir sonraki seyahatlerinde aynı havayolunu tercih ederek, havayolu işletmesinin sadık müşterisi olacaklardır. Yolcu memnuniyeti havayolu işletmesinin sunduğu imkanların yanı sıra, kabin personelinin yolcu beklentilerini karşılaması ve sunduğu hizmetin kalitesi ile ilgilidir. Özellikle sosyal iletişimin ağırlıklı olduğu

kabin memurluğu mesleğinde duyguların kontrolü, beklenen duyguların gösterilmesi yolcu memnuniyeti açısından çok önemlidir (Çolak, 2013).

İş hayatında, işgörenlerin duygusal durumları ile iş performansları arasında ilişki olduğu (Bono ve Judge, 2001; Giardi ve Frese, 2008) çeşitli çalışmalarda ifade edilmiştir. İşgörenlerin gösterdiği davranışlar aslında örgütlerin onlardan beklediği davranışlarla uyumlu olmalıdır. Uygun davranışlar göstermek ya da göstermemek ise işgörenin kendi performansını, dolayısı ile örgütün performansını olumlu ya da olumsuz etkileyeceği söylenebilir (Gürbüz, 2008).

Bu çalışmada bir havayolu işletmesinde kabin memurlarının yolcu hizmeti yaparken harcadıkları duygusal emeğin performanslarına etkisi incelenecektir. Hizmet sektörü diğer sektörlerle karşılaştırıldığında önemi gittikçe artmaktadır, rekabet üstünlüğü sağlamada performansın önemli olduğu da dikkate alındığında, bu çalışmadan elde edilecek sonuçların hizmet sektöründeki işletmelere fayda sağlaması temenni edilmektedir. Bu alanda yapılmış çalışmaların yetersiz ya da kısıtlı olması sebebi ile akademik araştırmalarda katkı sağlaması, ayrıca üniversitelerde kabin hizmetleri programındaki öğrencilere ve eğitmen kadrosuna bir kaynak oluşturması, sektörde insan kaynakları departmanlarına kabin personeli istihdamında rehberlik etmesi, halihazırda kabin memurluğu yapan çalışanlara rehberlik etmesi ve kabin memuru adaylarına iyi bir başvuru kaynağı olması amaçlanmıştır.

1. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Tezin Konusu

Bu çalışmada duyguların insanların iş yaşamlarındaki etkileri incelenecek, özellikle duyguların farkında olmak ve onları bilinçli bir şekilde yöneterek duygusal emek göstermenin görev ve bağlamsal performansına etkisi araştırılarak, bir hava yolu şirketinde kabin personeli ile örneklem çalışma yapılacaktır.

1.2. Tezin Ele Aldığı Problem

21.yüzyıl başlarında IQ düzeyi yüksek kişilerin hem eğitim hem de iş hayatında başarılı olacakları düşünülmekteydi. Ancak 1970'lere gelindiğinde salt IQ'nun yetmediği, IQ'sunun yüksek olmasına karşın sosyal ilişkileri zayıf olan kişilerin başarılı olamadıkları görülmüştür. 1990 sonrasında ise duyguların da iş hayatında önemli rolü olduğu, özellikle de hizmet sektöründe *duygu yönetimi* çok iyi olan kişilerin başarılı olduğu görülmeye başlanmıştır.

Havacılık sektöründe de yolcu memnuniyeti özellikle 1990'lardan sonra önem kazanmıştır. Yolcuların bu sektördeki işletmelerden istek ve beklentileri artmıştır. Bu istek ve beklentilere cevap vermek isteyen işletmeler, hizmet kalitelerini arttırmak ve bu kaliteyi yolculara yansıtabilmek için çalışanlardan birtakım *duygusal davranış biçimleri*ni sergilemelerini isteyerek onları yönlendirmektedirler. Taklit edilemeyen ve işletmeyi rakiplerden ayıran duygular, işletmeler için önemli bir avantaj haline gelerek başarılarında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda işgörenlerin, işletmelerin istekleri doğrultusunda duygularını aktif biçimde düzenlemeleriyle birlikte *duygusal emek kavramı* ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde işgörenlerin performansının yüksek olması işletmenin kazancının artması için önemlidir. Bu çalışmada sadece IQ değil sosyal iletişimin önemli olduğu işletmelerde duygusal emek kavramının önemi ve etkileri araştırılacaktır.

1.2.1. Amaç

Kabin personeli normal mesai düzeninde çalışan işgörenlere kıyasla, farklı zaman dilimlerinde çalışmaktadır. Uçuş operasyon mesaisi 24 saatlik günün her hangi bir zaman diliminde olabilmektedir, bu nedenle kabin personelinin her an göreve hazır olması gerekmektedir. Bu da birçok değişkeni yönetme zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Kabin personeli farklı zamanlarda, farklı yerlere, farklı uçak tipleri ile, farklı iklim ve kültürlere uçuş gerçekleştirirler. Bu kadar çok değişkeni yönetirken, görevleri yolcuları belli bir noktadan başka bir noktaya hem emniyetli hem de memnun bir şekilde ulaştırmaktır. Yolcuların hem fizyolojik hem de duygusal ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar karşılanırken sadece fiziksel ve zihinsel emek değil aynı zamanda yeni bir kavram olan duygusal emek de sarf etmektedirler.

Bu araştırmada kabin personelinin bilerek ya da bilmeyerek kullandıkları duygusal emek yetkinliklerinin görev ve bağlamsal performanslarına etkisi araştırılacaktır. Bu araştıma sonuçlarının işletme ve işgörenlerde duygusal emek kavramı ile ilgili farkındalık yaratması ve sektörde nitelikli personel yetiştirilmesinde etkili olacak verilere ulaşılması hedeflenmiştir.

1.2.2. Hipotezler

H_{1a}: Yüzeysel davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1b}: Yüzeysel davranışın görev performansı üzerinde negatif etkisi vardır.

H_{1c}: Yüzeysel davranışın bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1d}: Yüzeysel davranışın bağlamsal performans üzerinde negatif etkisi vardır.

H_{2a}: Derinlemesine davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2b}: Derinlemesine davranışın görev performansı üzerinde negatif etkisi vardır.

H_{2c}: Derinlemesine davranışın bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2d}: Derinlemesine davranışın bağlamsal performans üzerinde negatif etkisi vardır.

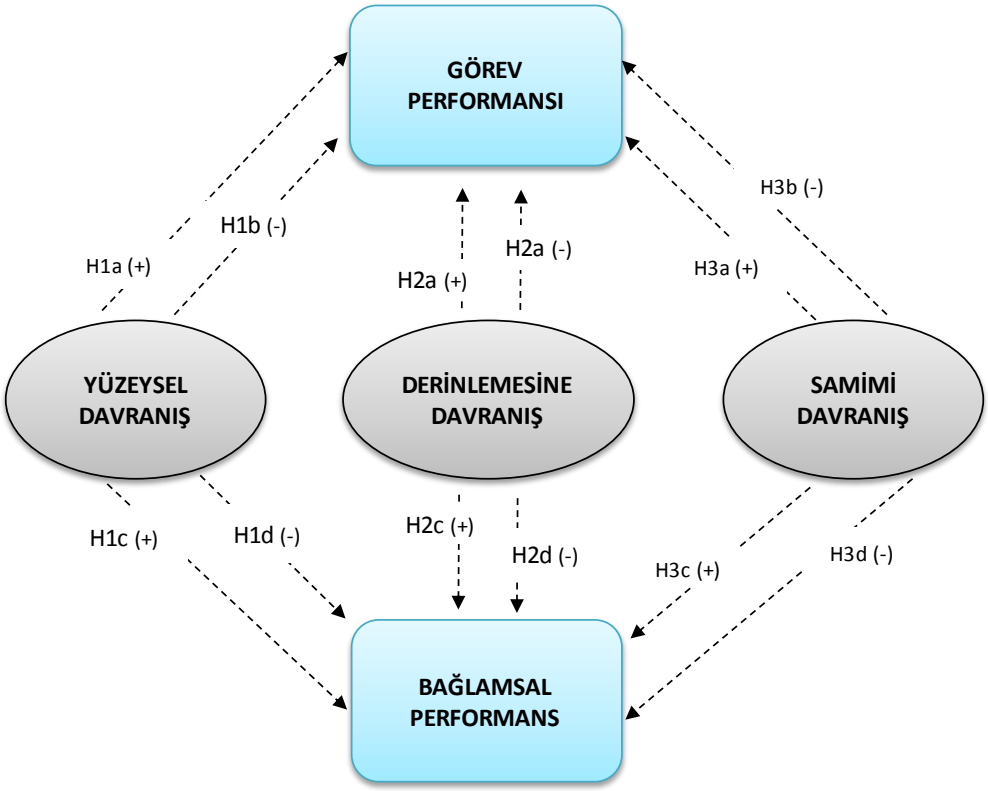
H_{3a}: Samimi davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3b}: Samimi davranışın görev performansı üzerinde negatif etkisi vardır.

H_{3c}: Samimi davranışın bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3d}: Samimi davranışın bağlamsal performans üzerinde negatif etkisi vardır.

Şekil 1: Araştırma Model



1.3. Araştırmanın Önemi

Havacılık sektörü son 30 yılda çok büyük ivme yakalamıştır. Yolcuların ihtiyaçlarını karşılamak için işletmeler birbirleri ile rekabet etmektedirler. Bu büyümeye paralel olarak yolcu memnuniyetine verilen önem de artmıştır. Yolcu memnuniyetinde hizmet sürecinin tüm paydaşları incelendiğinde en büyük katkıyı kabin ekiplerinin yaptığı tartışılmaz bir gerçektir. Yolcular en çok kabin personeli ile iletişim halinde olmaktadır. Call center, check-in, boarding gibi süreçler yolcu ile iletişim bakımından çok daha kısa sürmektedir. Genellikle, yolcular uçuş deneyimlerinde, kabin personeli ile yaşadıkları olumlu ve/veya olumsuz anlardan bahsederler. Bu sebeple kabin personeli işletmeler için yolcu sayılarını arttırmada önemli rol oynarlar. Dolayısı ile kabin ekiplerinin performansları önemlidir. Duygusal emek yetkinliklerinin bu mesleği yaparken kullanırlarsa performanslarında artış olup olmayacağını araştırmak bu sektör için önemli bir veri olarak farklı alanlarda kullanılabilecektir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma konusu kabin personeli ile sınırlandırılmış olup, kaptan pilot, yardımcı pilot ve yer ekibini kapsamamaktadır.

2. BÖLÜM: BİR HİZMET SEKTÖRÜ OLARAK SİVİL HAVA TAŞIMACILIĞI VE KABİN PERSONELİ

2.1. Hizmet ve Hizmet Sektörü

2.1.1. Hizmet

Hizmet kavramı yaşamımızın her alanında karşımıza çıkmaktadır, insanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde onların hem yaşamlarını devam ettirebilmesini hem de hayat standartlarının yükseltilmesine imkan verir (Yıldır, 1994:56).

Hizmet tüketildiğinde herhangi bir somut mala sahip olmakla sonuçlanmayan, bir tarafın diğerine sunduğu mülkiyeti gerekli kılmayan soyut faaliyetlerden meydana gelen ürün çeşididir (Kotler, 2001:291). Collier hizmeti şöyle tanımlamaktadır; Psikoloji, biçim, zaman ve yer bakımından fayda sağlayan ekonomik faaliyetlerdir ve hizmet üretildiği yerde tüketilen bir eylem, bir performans, bir iş, sosyal çaba veya olaydır (Uyguç, 1998: 8).

Hizmet insan ve makineler tarafından insan gayreti ile üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünlerdir (Karahan, 2000:21).

Hizmet sunulduğu an tüketilir, bu sebeple fiziksel objeler gibi ölçülemez. Stoklanamaz, benzeri tekrarlanabilir ama aynı hizmet yeniden tıpatıp aynı şekilde sunulamaz. Bu sebeple, hizmet nesne değil bir performanstır ve insan davranışı ile yakından ilgili olduğundan, hizmeti sunan kişinin uzman olması beklenir (Uyguç, 1998: 8).

Hizmet müşterinin beklediği kalite ve seviyede olması önemlidir. Hizmeti sunan kişinin tecrübesi, sunuş şekli önemlidir. Aynı şekilde müşterinin sunulan

hizmeti algılama şekli, daha önceki tecrübeleri, hatta o anki ruh hali dahi hizmetten memnun olup olmamasını etkilemektedir. Müşteri daha önce benzer hizmet almış ise alacağı bir sonraki hizmeti buna göre kıyaslayacak ve ona göre hizmeti alıp almamaya karar verecektir. Hizmetin niteliği onu üreten insanın beceri, performansı ve kapasitesi ile çok ilintilidir (Palmer, 1997).

Sonuç olarak hizmet, insanların veya insan gruplarının, gereksinimlerini karşılamak maksadı ile belli bir ücret bedeli ile satışa sunulan, somut olmayan, elle tutulamayan, dokunulamayan, kolay zarar görebilen standartlaştırılamayan, fayda sağlayan soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Sayım ve Aydın, 2011).

Hizmetin kendine özgün tanımlamaları:

- Ölçülemez
- Stoklanamaz
- İncelenemez
- Sunulmadan kalitesi değerlendirilemez
- Yaşam süresi yoktur
- Zaman boyutu vardır
- Nesne değil, performanstır
- Talebe göre sunulur

2.1.1.1. Hizmetin Özellikleri

i. Soyutluk (Dayanıksızlık)

Hizmetin soyut olması demek, bir yerde depolanamaz, saklanamaz, demirbaşı tutulamaz, bir ölçme aleti ile ölçülemez, aynısından bir daha üretilemez, taşınamaz, duyulamaz, gözle görülemez, herhangi bir şekilde envanteri tutulamaz, saklanamaz, standartlaştırılamaz demektir. Üretenden tüketene aracısız, doğrudan geçmektedir. Hizmetler üretilip depolanamadığı için kayıplar sonradan giderilemez. Örneğin bugün uçakta boş kalan koltuklar ertesi gün satışa çıkartılamaz, ya da belli bir uçuşta verilen hizmetten memnun kalmayan yolcudan kusurlu hizmeti geri alınıp kusursuzla anında değiştirilemez (Assael, 1993: 368).

ii. Eş Zamanlı Üretim Ve Tüketim (Ayrılmazlık)

Malların ve hizmetlerin üretim süreçleri birbirinden farklıdır. Malların üretim süreci bittikten sonra tüketim süreci başlar. Müşteri genellikle üretim sürecini görmez, işletme ile müşteri sadece malın satın alınması sırasında bir araya gelirler. Hizmetler ise üretilirken tüketilirler, hizmetin üretimi ile satışı aynı anda olmaktadır. Bu sebeple işletme ile müşteri yaratım ve sunum süreci boyunca iletişim halindedir ve müşteri üretim sürecine dahil olur. Buradan iki önemli sonuç çıkartılabilir: Birincisi, hizmet üretiminde genellikle üreten ve satanın aynı kişi olması sunanı hizmetin bir parçası haline getirir. Yani hizmet ve hizmeti üreten bir bütündür, birbirinden ayrılmaz. Eş zamanlı üretim ve tüketimde başka bir önemli sonuç da tüketenin hizmet üretim sürecinde var olmasıdır. Restoranlar, kuaförler, ulaşım, sağlık hizmetleri gibi birçok hizmet çeşidinde müşteri bizzat üretim sürecinde bulunur (Sayım ve Aydın, 2011).

iii. Heterojenlik (Türdeş Olmama)

Üretimde standartlaşmadan ancak malların üretiminde söz edilebilir, hizmette standartlaşma zordur çünkü hizmet sunan kişiye, sunulan kişiye, zamana, yere göre

değişkenlik gösterebilir. Burada tüketen kişinin daha önceki tecrübeleri de sürecin içine girer. Aynı hizmeti tekrar alırken bile daha önce aldığı benzer hizmetleri karşılaştıracak ona göre değerlendirecektir. Hizmetin başarısı hizmeti yaratan ile hizmeti alan arasındaki iletişimin kalitesine bağlıdır (Palmer, 1997). Örnek olarak saçlarını kestirmek isteyen bir müşteri herbir kuaförden farklı hizmet alacaktır, aynı kuaför aynı hizmeti herbir müşteriye farklı sunacaktır. Bu nedenle aynı hizmeti sunan kişinin bile ürünleri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Bu değişiklikler müşteriden müşteriye, zamandan zamana, üreticiden tüketiciye, mekandan mekana, hizmeti sunan ile sunulan aralarındaki iletişimin gücüne göre oluşabilmektedir. Hizmetin kalitesi onu meydana getiren insanın becerileri ile ilişkilidir (Sayım ve Aydın, 2011).

iv. Değişken Talep

Mala olan talep rakamsal olarak bellidir ancak hizmete olan talep değişkendir. Bu talep mevsimlere, yıllara, aylara göre değişebilir, günden güne ve hatta saatlere göre bile farklılık gösterebilir. Bu da talep edilen hizmet ile sunulan hizmeti birebir dengelemez. İşletmenin kontrolünde değildir. Bazı günlerde sunulan hizmet talep edilenden fazla bazen ise az olabilmektedir.

Özellikle arz edilen hizmet talepten fazla olduğunda işletmelerde mali açıdan kayıplara sebep olmaktadır. Bu değişken talep aynı zamanda hizmet üretim kapasitesinde belirsizliğe sebep olduğu için performans ve verimlilik doğru ölçülememektedir (Sayım ve Aydın, 2011).

v. Emek Ve İlişki-Yoğunluk

Hizmet üretmede emek temel öğedir. Hizmetin kaliteli ve verimli olması hizmeti üreten insana bağlıdır. Verimsiz ve kalitesiz bir hizmet üretimi varsa ilave donanım malzemeler almakla eksiklikler giderilemez. Çalışanlara verilen eğitimlerle bilgi ve becerileri arttırılabilir. Hizmet birebir hizmeti sunan ile müşteri arasında ilişki gerektirdiğinden iletişim becerilerinde yetkin olmak beklenen hizmeti sunmada etkilidir (Sayım ve Aydın, 2011).

Yukarıda hizmet tanımı detaylı bir şekilde verilmiştir, hizmet sektörü ise hizmetin sunulduğu tüm sektörleri kapsamaktadır. Bunların arasında sağlık, ulaşım, havacılık, eğitim, otelcilik, yeme-içme, tatil sektörü sayılabilir. Her biri kendi alanlarındaki müşteri ile birebir iletişime geçerek hizmet sunmaktadır. Bu tezde havacılık sektöründe sunulan hizmetler ele alınacaktır.

2.1.1.2. Hizmet Paketi

Hizmet paketi, hizmetin sadece soyut tarafını değil somut, yani gözle görülebilen, elle tutulabilen bazı malları da kapsamaktadır. Hizmet paketinde mal ile hizmet beraber bulunmaktadır. Bir mal alınıyorsa yanında bir takım hizmet de alınır ya da bir çeşit hizmet alınıyorsa onunla beraber bir takım mallar da vardır. Müşteriler mal veya hizmet satın aldığında mal ve/veya hizmet paketi satın alırlar. Hizmet tek başına değil hizmet paketi olarak pazarlanır (Uyguç,1998: 9).

Hizmet eş zamanlı olduğu için müşteri hizmeti alırken, hizmeti sunan kişi, hizmeti sunarken kullanılan araç, gereç, ortam ile etkileşim içindedir. Bu süreçte hizmet sunulan kişi tek başına hizmetten değil hizmet paketinden faydalanmaktadır. Örnek olarak, hastaneye giden bir hasta doktorların tıbbi bilgilerinin yanında

hastanedeki tıbbı cihazların son teknolojiye uygunluğundan, bekleme salonlarındaki koltukların rahatlıklarından, temiz ortamdan da faydalanmaktadırlar (Sayım ve Aydın, 2011).

2.1.2. Hizmet Sektörü

Hizmetin tanımlanması konusunda ortak bir görüş birliği yoktur. Bunun en önemli sebebi "hizmet" in heterojen özelliğindendir. Hizmet sektörü, birbirinden çok farklı iş kollarını kapsar. Hizmet sektörü aslında tüm işletme sektörlerinin yarısından fazlasını kapsayan bir ana sektördür. Bugün birçok ülke milli gelir hesaplarını yaparken hizmet sektörünü ön planda tutmaktadır. Havayolları, otobüs işletmeler, hastaneler, restoranlar, üniversiteler, oteller birer hizmet işletmesidir.

Havayolları ve otobüs işletmeleri ulaşım hizmeti verir, hastaneler teşhis ve tedavi hizmeti verir, restoranlar yiyecek, içecek servis hizmeti verir, üniversiteler eğitim hizmeti verir, oteller konaklama, eğlence ve yemek hizmeti verir. Bu işletmeler hizmet üretmektedirler bu sebeple her birine hizmet işletmesi, bütün hizmet işletmelerinin oluşturduğu sektöre de hizmet sektörü adı verilir (Aslan, 1998: 34).

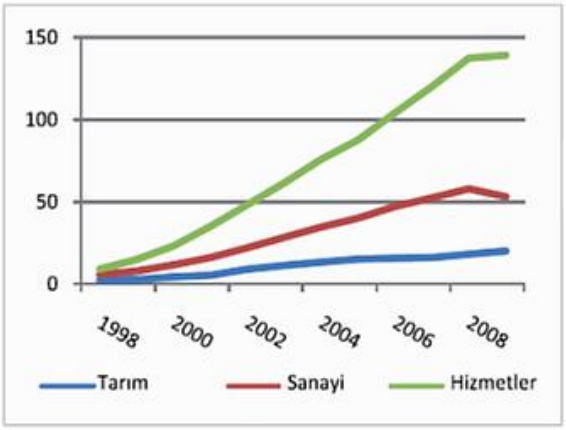
2.1.2.1. Hizmet Sektörünün Ekonomideki Rolü

Sanayi toplumlarına bakıldığında mal üretmek ve sahip olmak ekonomi için çok önemli ve zenginlikti. Günümüzde ise hizmet sektörü gelişmektedir. Artık bilginin kullanılması, boş zamanların değerlendirilmesi, eğlence alanında çok yeni hizmetler geliştirilmektedir. Artık sanayi toplumlarındaki mal üretiminin yerini bu yeni hizmet sektörleri almaktadır. Dünya ekonomisinde büyük yer tutmakta, önemsenmekte ve yeni kârlı sektörler olarak gelecek vaad etmektedirler. Günümüzde

özellikle bilgi teknolojisiyle adeta bir devrim yaşanmakta, özellikle haberleşmede yoğun biçimde bilgisayarların kullanılması, iletişim maliyetlerini hızla aşağı çekmekte ve birçok hizmetin ticari bir kimlik kazanmasına neden olmaktadır. Şu anda hizmet üretiminin dünya ölçeğinde mal üretiminin yaklaşık yedi katına çıkmış olması ne kadar önemsendiğini ortaya koymaktadır (Kurtulmuş, 1996: 21).

Hizmet sektörü farklı farklı alanlarda faaliyet göstermektedir. Ekonomide gelişmişlik göstergesidir. Örneğin Dünya Bankası'nın 132 ülke arasında refah sıralaması yapmıştır, refah düzeyleri ve hizmet sektörünün ağırlığı arasında bir bağlantı gözlemlenmiştir. 1980'ler sonrasında önemi daha da artan hizmet sektörü endüstrileşmiş batı ülkelerinde toplam işgücünün %55 ile %75 arasında bir oranını istihdam etmektedir (Zengin, 2005:2).

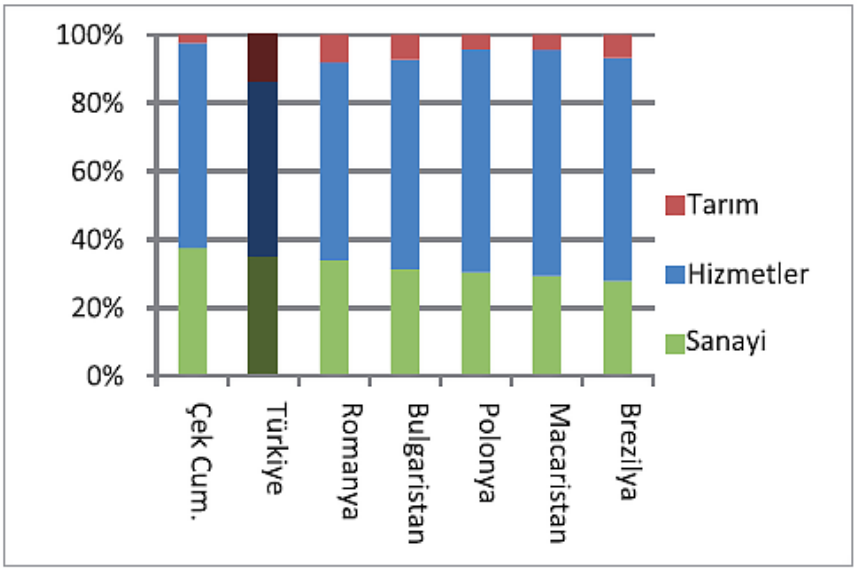
Şekil 2: Sektörlere Göre Türkiye GSYİH'sı



1998-2009, cari fiyatlarla, milyar TL (Dünya Bankası, Mayıs 2010)

Kaynak: Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri ile iletişimine Dair Teorik Bir Çalışma, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Sayı:29, s.250.

Şekil 3: GSYİH'nın Sektörlere Göre Katma Değer Payı



2008 (Dünya Bankası, Mayıs 2010)

Kaynak: Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri ile iletişimine Dair Teorik Bir Çalışma, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Sayı:29, s.250.

Şekil 4: Gelişmiş Ülkelerde GSYH'nın Sektörel Dağılım %'si

Ülkeler	TARIM				SANAYİ				HİZMETLER			
	1990	2000	2009	2010	1990	2000	2009	2010	1990	2000	2009	2010
ABD	2	1	1	1	28	23	22	22	70	75	78	78
Rusya	17	6	5	4	48	38	33	33	35	56	62	59
İtalya	3	3	2	2	32	38	25	25	64	69	73	73
Fransa	4	3	2	-	27	23	19	19	69	74	79	-
Kanada	3	2	-	-	31	33	-	-	66	65	-	-
Almanya	1	1	1	1	37	30	26	26	61	68	73	73
Japonya	2	2	-	-	39	32	-	-	58	66	-	-
İsviçre	3	2	1	1	32	27	27	27	65	71	72	72
Yunanistan	9	7	3	-	26	21	18	19	65	72	79	-
Belçika	2	1	1	1	31	27	22	22	67	72	78	78
Lüksemburg	1	1	0	0	27	18	13	13	71	81	86	87
Hollanda	4	3	2	2	29	25	24	23	66	72	74	74
Avusturya	4	2	2	2	32	31	29	24	64	67	69	69
Danimarka	4	3	1	1	26	27	22	22	70	71	77	77
Finlandiya	6	3	3	3	34	35	28	23	60	62	69	68
İrlanda	9	3	1	-	35	42	31	-	57	55	68	-

Kaynak: Özsağır, A. Ve Akın, A. (2012). Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:11 Sayı:41, s.314.

2.1.2.2. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, müşterilere yönelik hizmetlerde, hizmet sunulurken müşterilerin beklentilerinin karşılanması ile ortay çıkar. Müşteri tarafından satın alınan mal veya hizmet, avantaj veya fayda sağladığında müşteri memnuniyetine yönelik olumlu sonuç alınmaktadır. İşletmeler, müşteri memnuniyetine yönelik odaklandıklarında müşterinin talep ve istekleri doğrultusunda çalışmalar yaparak müşterinin tatmin olmasını sağlamaya çalışmaktadırlar (Türk, 2005: 198).

Ürün veya hizmet memnuniyetsizliği ya da olumsuz geri bildirimler müşterinin ürünü veya hizmeti tekrar satın almamasına veya tercih etmemesine neden olmaktadır. Bunu engellemek veya minimumda tutabilmek için çeşitli stratejiler uygulanmaktadır. Müşteri memnuniyetine yönelik verim alabilmek için öncelikle iç müşteri olarak adlandırılan "çalışan" ile başlanılması gerekmektedir. İşletmede görev yapan kişi iç müşteri olarak adlandırılır. İç müşteri memnuniyeti oldukça önemlidir. Memnun edilen iç müşteri daha az hata yapmaktadır ve işler daha düzenli yürümektedir, dolayısıyla dış müşteriye olan yansıması olumlu yöndedir. Böylece dış müşterinin beklentilerine daha iyi sonuçlarla cevap verilmektedir. İşletmelerinin varoluş nedeni işletmelerin mal ve hizmet sundukları dış müşterileridir. Bu nedenle, işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri için öncelikle müşteri memnuniyetini ön planda tutmaları gerekmektedir (Tarcan, 2001, s.66).

İşletmelerde dış müşteri, dış pazarlamaya denk gelmektedir. İşletmeler dış pazarlama ile ilgili sözler veya vaadler vermektedir. Bu gibi durumlarda kullanılan reklam, indirimli satış politikası ve ürüne yönelik promosyonlar pazarlama faaliyetlerinde dış pazarlamayı oldukça kolaylaştırmaktadır (Bitner, 1992; 246).

Müşteri odaklı yaklaşım, modern pazarlama anlayışın temelini oluşturmaktadır, bu yaklaşım işletmelerin müşteriye kanalize olmayı hedefler, mal ve hizmetlerini müşterilerin istek ve ihtiyaçlarından hareket ederek üretilir ve böylece işletmelerin müşterilerin istek ve şikâyetlerine daha dikkatli ve duyarlı olmaları sağlanmıştır.

Memnun müşteri memnuniyetini çevresinde iletişim kurduğu herkese anlatırken aynı şekilde sunulan üründen memnun kalmayan müşteri de çevresindekilere memnuniyetsizliğini aktarır. Burada işletmelere düşen şikâyet ya da memnun olmayan müşteri geribildirimlerine gereken hassasiyeti göstererk süreci en iyi şekilde yönetmelidir (Goldman, 1997: 286).

2.1.2.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

- **Kalite**

Artan müşteri beklentileri, rekabet, minimum maliyet ile maksimum üretim hedefi işletmeler için kaliteyi önemli kılmıştır. İşletmelerin rekabet edebilmeleri, sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri için kaliteyi önemsemeleri, tanımlamaları, ölçüp değerlendirmeleri gerekmektedir (Devebakan ve Aksaraylı, 2005: 38).

- **Ürün**

İşletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedirler. Bu ihtiyaçlar maddi varlıklarla karşılanan ihtiyaçlar ile maddi varlıklarla karşılanamayan ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılır. Maddi varlıklar yiyecek, içecek, giyim v.b fiziksel ürünlerdir. Madi olmayanlar ise tavır, davranış, beden dili, ses tonu ile ilgilidir. Örneğin bir garsonun müşterilerine ikram ettiği yemek fiziksel varlık iken nasıl servis ettiği, ilgisi, sunum becerileri ise maddi olmayan yönüdür. Bu sebeple

pazarlama dilinde bir ihtiyacın karşılanmasındaki herşeyi sadece ürün olarak tanımlamak yeterli değildir. İkiye ayırarak değerlendirmek gereklidir (Özgüven, 2008).

- **Fiyat**

Hizmetin kendine has özellikleri sebebi ile fyatlandırma zorlu bir süreçtir. Çünkü hizmet depolanamaz, saklanamaz, kısa ömürlüdür. Hizmetlerin pazarlanmasında, fiyat yönetsel beceri ve yaratıcılık ister. Bazı hizmetleri otomobil ve dekorasyon gibi müşterilerin bizzat kendilerinin karşılamaları, fiyatlandırma konusunu daha da karmaşıklaştırmaktadır (Tek ve Özgül, 2005: 453).

- **Servis**

Üretilen hizmetlerin müşteriye kolay ve hızlı ulaşması da önemlidir. Hizmet ve fikir üretenler de ürünlerini, hedefledikleri müşterilere kolayca kullanım ve yararlanma için hazır etmek durumundadırlar. Farklı mekânlara dağılmış müşterilere ulaşmak için nelere ihtiyaçları olduğunu çıkartarak hizmeti sunmak durumundadırlar. Örneğin havayolu işletmeleri uçak biletlerini satmak için farklı bölgedeki yolculara ulaşmak ve daha hızlı olmak için acentalar kurmak durumunda kalmaktadırlar (Özgüven, 2008: 661).

- **Hız**

Müşteriler ihtiyaçları olan hizmetin kendilerine hızlı ulaşmasını isterler. Hizmetin oluşturulması, dağıtılması ve müşteri tarafından tüketilmesi birbiri ile ilintili süreçlerdir. Hizmet sunulan müşteri hizmeti aldığında hizmeti veren işletme ile bir ilişki içine girmektedir (Özgüven, 2008).

- **Tutundurma**

İşletmeler ürettikleri mal veya hizmeti müşteriye duyurmak ve tanıtmak durumundadırlar. Bunun için müşteri ile iletişim kurmak gereklidir. Bu süreç pazarlama literatüründe tutundurma olarak tanımlanır (Öztürk, 2003: 72).

Tutundurma, işletmeler için çok önemlidir çünkü tutunma sayesinde ürettiği mal veya hizmetlerin varlığını müşterilerine duyurabilirler ve işletmenin yaşamasını, gelişmesini sağlarlar. Tutundurma kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler, duyuru ve satış geliştirme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Mucuk, 1998; 185).

- **Güven**

Tüketiciler kullandıkları ürün ve hizmeti üreten işletmeye güven duymak ihtiyacındadırlar. Hizmetin satın alınması esnasında ürünün etiketi olması, üzerinde yeterli bilgilendirme yapılmış olması veya satış sonrasındaki ihtiyaç duyulan işletme desteği işletmeye olan güveni arttırmaktadır. İşletmeler yasal ve idari konularda yeterli önlemler almadıkları takdirde, standardizasyonun yetersiz olduğu algısı oluşmaktadır (Özgüven, 2008).

- **İletişim**

İletişim sadece tutundurma süreçleri ile sınırlı değildir. Hizmetin sunulduğu yer, sunum şekli, sunanın tavır ve davranışları, giyimi, ürünün fiyatı da iletişimin bir parçasıdır. Örneğin uçaklarda yolculara hizmet veren kabin memurları yemek ve içecek servisi yaparlar ve bu esnada sunum şekilleri, tutumları, davranışları, beden dilleri ve ses tonları iletişimle ilişkilidir (Özgüven, 2008).

2.1.3. Havacılık Sektöründe Yolcu Memnuniyetini Sağlamak İçin Sunulan Hizmetler

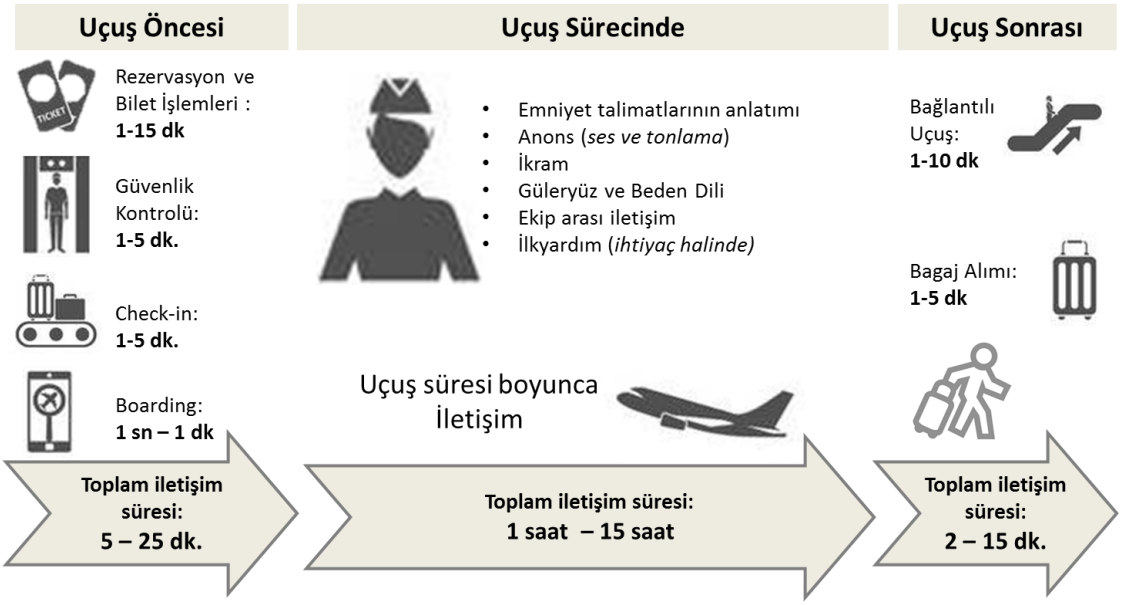
Kabinde seyahat eden yolcuların memnuniyetleri şirketler için önemlidir zira en önemli gelir kaynağı sadık yolculardır, memnun yolcu tekrar aynı şirketi tercih edecektir böylece şirketin devamlılığı sağlanacaktır (Aktunç, 2013).

- Yolcuları memnun eden iki önemli faktör vardır. Birincisi fiziksel ihtiyaçların karşılanması ki bu ihtiyaçları; yeni uçaklar, konforlu koltuklar, güzel eğlence sistemi, konforlu kabin, çeşitli ve lezzetli yiyecekler olarak sıralayabiliriz. İkincisi ise duygusal ihtiyaçlardır. Bu süreçte kabin memurlarının anlayışlı, kibar, sempatik ve güler yüzlü olması önemlidir. Yolcular kabinde kendilerini değerli hissettiklerinde mutlu olmaktadırlar. Değerli olduğunu sadece fiziksel ihtiyaçlarını karşılayarak hissettirmek yeterli değildir, kabin memurunun ilgi ve alakasına da ihtiyaç duyarlar. Fiziksel hizmet ürünleri eksik olsa bile kabin memurunun sunum ve davranış becerisi sayesinde bu ihtiyacın eksikliği hissedilmez, yolcular memnun edilebilir. Yolcu memnuniyetinde teknolojinin getirmiş olduğu konfor kabin memuru davranışları ile birlikte rol oynamaktadır. Kabin memuru temsil ettiği şirketin yolcuya yansıyan yüzü olması sebebi ile yolcu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Cabin Interphone ,2014).

Bir yerden bir yere seyahat edecek olan yolcu, bu seyahat deneyiminde en fazla zamanı kabin personeli ile geçirir ve doğal olarak en uzun iletişim halinde olduğu kişiler de kabin personelleri olacaktır.

Şekil 5'de bir yolcunun olağan uçuş deneyimi evreleri ve ortalama iletişim süreleri verilmiştir. Bu sürelere sistem arızaları, iletişim kazaları, olağan üstü durumlar vb. istisnalar dahil edilmemiştir. Bu olağan dışı olaylar belirtilen sürelerin uzamasına sebep olabilir.

Şekil 5: Olağan Bir Uçuş Deneyim Evreleri ve İletişim Süreleri



Kaynak: Çolak, Nevin.

- Şirketler kabinde yolcuları memnun edebilmek için hizmetler sunarlar. Bu hizmetler ürünler ve insanlar ile ilgilidir. Hizmetin iki boyutu vardır, madde ve insan boyutu şeklindedir (Cabin Interphone , 2014).

2.1.3.1. Kabin Hizmetinde Madde Boyutu (Somut, Konfor Ürünleri)

Kabinde yolcular için sunulan konfor sağlamaya yönelik ürünlerdir.

- Zaman (dakiklik)
- Konforlu koltuklar ve koltuk arası genişlik
- Dergi/gazete
- İkram ürünleri (tüm sunulan yiyecek ve içecekler)
- Anons
- Havalandırma/Klima

- Özel konfor ürünleri (yastık, battaniye, çocuk ihtiyaç ürünleri, hasta ihtiyaç ürünleri, kulaklık, diş fırçası, terlik vs.)
- Eğlendirici sistem (müzik, film, oyun,vs)
- Fiyat avantajları
- Rezervasyon kolaylığı
- Uçuş bağlantı kolaylığı
- Temizlik (temiz tuvalet, galley (mutfak), kabin) (Cabin Interphone , 2014).

Havayolları genellikle hizmet kalitesini arttırmak için yatırımlarını büyük oranda maddesel boyuta yapmaktadırlar. Benzer şekilde havayolları ile ilgili verilen reklamlarda daha çok hizmetin yine maddesel yönü üzerinde durulur. Ancak son yıllarda hizmetin sadece maddesel boyutu artık yolcuları memnun etmeye yetmediği, yolcular üzerinde olumlu izlenim yaratan ve hava yolunun tercih edilmesi konusunda hizmetin insan yani kişisel boyutunun belirleyici olduğu anlaşılmaktadır (Cabin Interphone , 2014).

2.1.3.2. Kabin Hizmetinde İnsan Boyutu (kabin personeli)

Kabin hizmetinin soyut olan kişisel boyutu ise kabin personelinin içten, samimi ve nazik olmasıdır**.** Kabin personelinin sunduğu hizmete kattığı değerdir. Hizmetin kişisel boyutu tatmin edici olduğunda, madde boyutundaki hatalar hoşgörü ile karşılanır, hatta görülmeyebilir (Aktunç, 2013).

Günümüz iş dünyasında stratejik düşünen şirketler hizmet verdikleri kişilerin duyguları üzerinde rekabet eder. İnsanlar duyguları ile satın alırlar. Müşterilerin sadece akılları ile bağlantı kurulursa ürününüz yararlı bir meta olarak görünebilir fakat rakiplerinizden biri daha ucuz bir fiyat verdiğinde müşterileriniz sizi terk eder. Ancak kalpleri ile bağlantı kurarsanız bir ömür boyu onlara sahip olabilirsiniz.

Büyük firmaların onlardan hoşlanan müşterileri yoktur. Onları seven müşterileri vardır. Kalıcı olmalarını sağlayan da budur (Robin Sharma, Mükemmellik Rehberi 2, 2014 : 148-149).

- Göz teması
- Etkili dinleme
- İsim ile hitap
- Yardım sever olma
- İçten davranış
- Uygun beden dili
- Uygun ses tonu
- Uygun mimik ve jestler
- Proaktif davranış (Cabin Interphone , 2014).

2.2. Sivil Hava Taşımacılığı

2.2.1. Dünyada Sivil Havacılık Tarihi ve Gelişimi

İnsanoğlu, antik çağlardan Orta Çağ'a dek gökyüzünde kuşlar gibi uçmanın hayalini kurmuştur. 875 yılında İspanya'da bir bilgin, uçma denemelerinde bedenini kuş tüyleri ile kaplamış olması ile bilinir. Ya da kendilerine kanat tasarlayan diğer uçma düşkünleri Konstantinopolis'te, Nümberg'de, Perugia'da kulelerden ve çatılardan ölümü göze alarak atlamışlardır. 1490 yılı itibarı ile Leonardo Da Vinci, konu ile ilgili çok ciddi çalışmalar yapmıştır. Hatta Da Vinci kaderinin uçuş üzerine araştırmalar yapmak olduğunu belirterek, bunu çocukluğundan kalan beşiğine doğru

uçan bir uçurtma anısı ile ilişkilendirmiştir (David McCullough, Wright Kardeşler, 2015:13).

İnsanoğlu önce kuşları gözlemlemiş, kanatları ile havayı itme gücünü çözmeye çalışmıştır. Ancak insanoğlunun efsanelerde, metinlerde dile getirdiği uçma hayalini gerçekleştirmesi için yüzyıllar geçmesi gerekecektir (McCullough, 2015).

Uçmak ile ilgili en eksi hikaye Yunan Mitolojisinde geçer. Bu efsaneye göre Kral Minos, baba Daedalus ve oğlu İkarus'u Girit Adasına hapseder. Daedalus hapisten sıkılır ve kendine kaz tüylerinden kanatlar yaparak adadan kaçmak ister. Böylece en eski insanlı uçuş gerçekleşir (http://gezgindergi.com/ucusun-kisa-tarihi/ Erişim tarihi: 12.03.2018).

Uçmanın tarihinde çinliler de önemli iz bırakmıştır. Çin'de insanlar devasa büyüklükteki uçurtmalarla uçmayı denerler. Bu denemelerin ardından Marco Polo rüzgârın etkisi ile uçan ve insanları taşıyan uçurtma öyküleri yazmıştır (75. Yılında THY).

Marco Polo'nun hikayelerinden yaklaşık iki yüz yıl sonra, 15.yy başlarında Leonardo Da Vinci, sanatçı olmasının yanında bir bilim insanı, mucit olarak, birçok uçan makine planı yapar. Bu planların arasında yer alan kanatları açılıp kapanan ornitopter, helikopterin atası olarak kabul edilir. Hatta 20. yy sonlarında üretilen planörün Da Vinci'nin o günlerden bügüne ulaşan çizimlerinden ortaya çıktığı bilinmektedir (http://gezgindergi.com/ucusun-kisa-tarihi/ Erişim tarihi: 12.03.2018).

Gerçek uçuşun ilk adımları 18 yy'da atılmıştır diyebiliriz. Joseph Montgolfier, 1782'de, kağıt yakarak içindeki havayı ısıtarak taftadan bir balonu 12 m yüksekliğe

çıkarmayı başarmıştır. Böylece yüksekliği git gide arttırarak balon uçurma başlanmıştır (Saldıraner 2011:4).

1849'da insanoğlu "yönetilebilir paraşüt" adını verdiği ilk planörü uçurdu.

Nihayet 1852'de buhar kuvveti ile çalışan pervane motoru geliştirilince balonun yatay hareket etme imkanı yaratılmış oldu. 1883 'de ise elektirik ile çalışan zeplin yapıldı (Tetik, 2012).

Bugün bildiğimiz motorlu uçakların temeli Amerika'lı Wright Kardeşler tarafından atılmıştır. Wright Kardeşler 1903 yılında ilk motorlu hava aracını yapmışlar, ilk uçuşları 12 saniye sürmüş, 500 metrelik mesafe katetmişlerdir (75. Yılında THY). Bu deneyimden 11 yıl sonra, 1913'de ilk yolcu uçağı yapılmıştır (Tetik, 2012).

2.2.2. Türkiye'de Havacılığın Tarihi Ve Sivil Havacılığın Doğuşu

Tarihimizin ilk uçan insanı olarak kabul edilen Hazarfen Ahmet Çelebi (1632) hava akımlarını ve kuşların uçuşlarını incelemiş ve bir sabah halkın gözleri önünde taktığı kanatları ile Galata Kulesi'nden aşağıya atlamış ve rüzgârın etkisi ile uçarak Boğaz'ı geçerek Üsküdar civarına inmeyi başarmıştır (75. Yılında THY).

1912 Türk havacılığı için önemli bir yıldır. İlk çalışmalar başlamış 1925 yılında Türk Teyyare Cemiyeti daha sonra adını Türk Hava Kurumu olarak değiştirmiştir. (SHGM, Tarihçe, 2017).

İlk Sivil Hava Taşımacılığı 20 Mayıs 1933'de Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı 5 adet uçakla "Hava Yolları Devlet İşletmesi İdaresi" olarak kurulmuştur. Bu mütevazı bir başlangıç olmuştur, çünkü devletin elinde, iki adet Junkers, iki adet

King Bird ve bir adet de ATH-9 olmak üzere beş adet uçak, 28 adet koltuk ve yedisi pilot, sekizi makinist, sekizi memur biri de telsizci olmak üzere toplam 24 personel vardır. Ancak bu başlangıç hayati önem taşımaktadır; çünkü her geçen yıl başarılarına bir yenisini ekleyerek, bugün dünya çapında bir performansa ulaşan Türk Hava Yolları'nın doğuşu anlamını taşımaktaydı (75. Yılında THY).

Cumhuriyetimizin 10. yılında, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan "Havayolları Devlet İşletme İdaresi" Türkiye'de sivil hava yolları kurmak ve taşıma yapmak üzere görevlendirilmiştir. Dünya Sivil Havacılığı'nın hızlı bir gelişme göstermesi, teknolojide yaşanan büyük ilerleme karşısında, ulusal çıkarlarımızın korunması ile uluslararası ilişkilerimizin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve denetlenmesi için 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde kurulan "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı", 1987 yılında "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" olarak günün koşullarına göre yeniden teşkilatlandırılmıştır (SHGM, Tarihçe, 2017).

Bugün, ülkemizdeki havacılık faaliyetleri, 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ve bu kapsamda yayımlanmış olan İdari ve Teknik Yönetmelikler ve Havacılık Talimatları çerçevesinde yürütülmektedir (SHGM, Tarihçe, 2017).

2.3. Sivil Hava Taşımacılığında Kabin Personeli

Dünyada sivil havacılık taşımacılığı 1920'lerde başlamış, ilgili meslekler bu dönemde ortaya çıkmıştır. 1922 yılında Britain's Daimler Airway, ilk olarak 'Steward ya da cabin boy' diye adlandırdıkları erkek görevlilerle bu mesleğin temelini atmışlardır. İlk kabin personeli daha çok bagajarla ilgilenme, posta evraklarını dağıtma gibi yer hizmetleri sağlıyor, kabin hizmeti olarak sadece yolculara gazete dağıtıyorlardı. Bu dönemde hava yolları uçaklarda bayan

çalıştırmaya gönüllü değildi. Ancak 1930 yılında Boeing Transport'un sahibi Steve Stimpson yeni bir oluşumla 'stewardess' diye adlandırılan meslek grubunda ilk adımı atmış ve Ellen Church isimli hemşireyi ilk 'stewardess' olarak işe almıştır. Ellen hemşirelik yanında pilot lisansına sahip havacılığa gönül vermiş bir kişidir. Ellen şirkete bu vasıfla girmek için o dönemde ikinci pilotların yaptığı bagaj organizasyonu, yolculara yiyecek dağıtma gibi işleri kenisinin yapmasının çok daha iyi olacağını önermiş ve kabul ettirmiştir. Ellen Church ile beraber yedi bayan kabin personeli daha işe alarak Transport şirketi kabin personeli mesleğinde ilke imza atmıştır. Bunu dönemin diğer havayolları takip etmiş bayan kabin personeli ile yolcu hizmetine başlamıştır. O dönem kabin personeli alımında fiziksel uygunluk, temsile uygun görünüm, bekâr olma ve hemşire olma şartları aranıyordu. Görev ve sorumlulukları bugünden farklı olarak kabini temizleme, yakıt alımına yardımcı olmak ile iniş kalkışta yolcu koltuklarının kontrolü şeklindedir (Çolak, 2013).

Hemşire olmalarına rağmen tıbbi bilgilerini çok kullanmıyor sadece uçuşta midesi bulanan ya da uçmaktan korkan yolculara yardımcı oluyorlardı. Diğer yandan uçuşta acil bir durum yaşandığında müdahale etme sorumlulukları vardı, bu daha sonraki yıllarda en birincil görevleri olacaktı (http://time.com/3847732/first-stewardess-ellen-church/).

Dünyada hosteslik Ellen Cuhurch'la başlarken Türkiye'de ise tam 16 yıl sonra,1946 yılında Adile Tuğrul ile başlıyor. 1946 yılında DC-3 uçakları geldikten sonra halk arasında 'Hostes' resmi dilde 'Kabin Memuru (personeli)', 1946 yılında ise 'Havacı Kadın Kamarot' adı ile 3 bayan çalıştırılmaya başlanıyor. Daha sonra 13 Şubat 1946'da o zamanki adı olan Devlet Hava Yolları ilk yurtdışı seferi olan Atina

uçuşu için 5 yeni o zamanki tanımıyla 'havacı kadın kamarot' almıştır (http://www.gokyuzuhaberci.com/haber).

1950'lere gelindiğinde kabin personeli sayıları artmış, dönemin uçaklarının küçük olmasına rağmen yiyecek içecek servisi yapılır, yemek servisleri termosa benzer büyük kavanozlarla uçağa getirilirdi. Özellikle 1970-78'lerde uçak kazaları arttığı için kabin personelinin eğitimlerinde uçuş emniyet ve güvenliği ön plana çıkmaya başlamış, bu alanda sorumlulukları artmıştır. 1990'lara gelindiğinde emniyet ve güvenliğin yanında yolcu konfor ve memnuniyeti de önem kazanmış, kabin personeline sunum, nezaket gibi eğitimler de verilmeye başlanmıştır (TAA, Mart 2013, Sayı 2).

Son otuz yıl içinde havacılık sektöründe de teknolojik olarak büyük gelişmeler olmuş, bu da zaman yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır. Zamanın önemini anlayan insanlar zamanı daha verimli kullanmak için uçakları tercih etmektedir (Çolak, 2013).

Artık uçaklar daha konforlu ve eskiye oranla çok daha ucuz seyahat imkânı sağlıyorlar. Şirketler birbiri ile rekabet ederken artık sadece teknoloji değil insan faktörünü de kullanmak istiyorlar. Bu noktada yolcu ile en fazla iletişimde olan kabin memurları yolcu hizmetinde başarılı ise şirketine sadık yolcular kazandırmaktadır. Bu sebeple de şirketler kabin memuru alım kriterlerini genişletmiş çok daha seçici davranmaktadırlar. Son yıllarda üniversiteler kabin bölümleri açarak mesleği akademik ortama taşımıştır (Çolak, 2013).

2.3.1. Kabin Memurluğu (personeli) Mesleğinin Tanımı

Yolcu taşımacılığı yapan hava araçlarında gerekli emniyet ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasından ve yolcu konforundan sorumlu kabin ekibi üyesi

"kabin memuru" ya da "kabin görevlisi" olarak tanımlanmaktadır (SHGM, Kabin Memuru, http://web.shgm.gov.tr/tr/s/4775-kabin-ekibi-uyesi).

2.3.2. Kabin Personelinin Çalışma Ortamı ve Koşulları

Kabin personeli, görevini havalimanında ve uçak içerisinde, kabin dediğimiz yerde icra eder. Çalışma ortamı gürültülü, basınç değişiklikleri gösteren, sarsıntılı, kapalı ve dardır. Yolculara servis için çelik troley (tekerlekli servis arabaları) kullanırlar. Kabin memurluğu personel ve yolcu yönüyle her bir operasyon sürecinde farklılık arz eden, insanlarla etkileşim halinde olmayı gerektiren bir iş koludur. Bu mesleği icra eden kişiler, çalışma koşullarından kaynaklanlı strese bağlı rahatsızlıklar ile uçuş ortamından kaynaklanabilen fizyolojik ve psikolojik etkilere maruz kalabilirler. Çalışma saatleri çok değişken olup gece, gündüz ve hafta sonu görev yapabildikleri gibi tatil günlerinde de çalışmak söz konusu olabilir. Kabin personeli uçuş planı ve görevinin uzunluğu, aylık uçuş ve mesai saatleri uluslararası ve ulusal sivil havacılık otoritelerinin yazılı talimatlarına uygun şekilde düzenlenmektedir. Havalimanında nöbet görevi veya ev nöbeti icra edebilir, yedek ekip üyesi olarak herhangi bir uçuşa gidebilir. Başka bir şehir veya ülkeye uçuş yaparak, görevin gerektirdiği kadar yatı görevi yapabilir. Aşırı sıcak ya da aşırı soğuk ortamlarda bulunması gerekebilir (http://bizimkokpit.blogspot.com.tr/2013/07/kabin-memuru-kimdir.html#!/2013/07/kabin-memuru. Erişim tarihi: 11.03.2018).

2.3.3. Kabin Personelinin Görev ve Sorumlulukları

Yolcu taşımacılığı yapan hava araçlarında gerekli emniyet ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasından ve yolcu konforundan sorumlu görevliler "kabin memuru" ya da "kabin personeli" olarak tanımlanmaktadır. Uçuşun emniyetli,

güvenli ve konforlu bir şekilde gerçekleşmesi için hava aracının kabin bölümünde görev alan kabin memurları Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan ilgili mevzuatlarda belirtilen gereklilikleri sağlayarak eğitimlerini başarı ile tamamlayan ve bunun sonucunda "Kabin Memuru Sertifikası" almaya hak kazanmış kişilerdir (SHGM; SHGM Havacılık Personeli).

Kabin memurları çalıştıkları hava yolu işletmesinin kalite ve uçuş emniyeti standartlarına uygun çalışma talimatları doğrultusunda, ulusal ve uluslararası sivil havacılık kuralları ile uçuş emniyeti tedbirlerini birebir uygulayarak yolcuların emniyetini, güvenliğnii ve konforunu sağlamakla yükümlü olan nitelikli kişilerdir (MYK, 2015: 9).

Kabin memurluğu mesleği tek meslek gibi görünse de içinde iki mesleği barındıran dünyadaki tek meslektir diyebiliriz. Birçok meslek yönetmeyi ve yönlendirici olmayı gerektirirken bazı meslekler de hizmet etmeyi ve uyum sağlamayı gerektirir (Baltaş, 2009: 29).

Kabin memurları kabinde yolcuların seyahat deneyimleri boyunca anlayışlı, güleryüzlü hizmet ederken acil bir durumda yolculara komutlar vererek yönlendirici olmak zorundadır. Kabin memurları içinde birbiri ile çelişebilen özelliklere sahiptirler. Çünkü yolcuların emniyet ve güvenliğinden sorumlu olmakla beraber aynı zamanda yolcuların memnun bir şekilde uçaktan inmesini sağlamaları da gerekmektedir (http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru).

Emniyet ve güvenlikle ilgili görevleri uçaktaki tüm acil durum teçhizatlarını bilmek ve gerektiğinde kullanmaktır. Acil bir durumda yolcuları tahliye etmek, ilkyardım gereken durumlarda müdahale etmek, yangın, basınç boşalması gibi durumlarda prosedürleri doğru uygulayarak yolcuların ve ekibinin emniyetini

sağlamak durumundadırlar. Uçak kaçırma, sabotaj vb durumlarda da aynı şekilde prosedürleri uygular ve uygulatırlar. Gerektiğinde inisiyatif alırlar. (SHGM, Kabin Memuru).

2.3.4. Kabin Personeli Olmak İçin Gerekli Nitelikler (Mevzuatsal)

Genel olarak kabin personelinde aranılan minimum gereklilikler aşağıda sıralanmıştır.

- 18 yaşını doldurmuş olması,
- SHGM tarafından yetkilendirilmiş bir sağlık kuruluşunda düzenli aralıklarla muayene olması ve uçmasına engel teşkil edebilecek hiçbir sağlık sorununun olmaması,
- Kabin memuru temel eğitimini başarı ile tamamlamış ve sertifikalandırılmış olması,
- Uçak tiplerine yönelik eğitimlerini tamamlamış olması,
- Hava yolu işletmeleri tarafından her yıl planlanan yenileme eğitimlerine girmesi ve başarılı olması,
- 10 yıllık eğitim veren lise veya benzeri okul mezunu olması,
- İngilizce yeterliliğinin bulunması,
- Görevlerini yerine getirilebilecek yeterlilikte olması (yaş, adli sicil kaydı vb.) gerekmektedir (SHGM, Minimum Gereklilikler 2013).

2.3.5. Kabin Personelinin Zorunlu Eğitimleri ve Sertifikalandırma

Kabin Memurlarının kabin içersinde başlıca iki sorumluluğu vardır. Yolcular tarafından fazla fark edilmese de en önemli olanı, yolcuların emniyetini sağlamaktır.

Emniyeti sağlama sorumluluğu kabin memurlarının mevzuata uygun bir eğitim almalarını gerektirmektedir. Kabin memurlarının ikinci ve en çok bilinen ve gözlemlenen görevi ise yolcularla etkili iletişim kurarak ihtiyaçlarını karşılamak ve yolcuların tekrar aynı havayolu şirketini tercih etmelerini sağlamaktır (ICAO 7192, 1.2.1.2).

Yolcuların uçuş deneyimleri sırasında kabin ekiplerinin yolculara yiyecek içecek sunmaları yolcularda kabin ekiplerinin asıl görevlerinin emniyet değil de memnuniyet olduğu algısını yaratmaktadır. Kabin ekipleri her uçuşta acil durumla karşılaşıldığında müdahaleye hazırdırlar. Yolcuları yönlendirme ve kurtarmada aldıkları eğitim doğrultusunda prosedürleri uygular, yolcuların emniyetle uçuş gerçekleştirmelerini sağlarlar (ICAO 7192, 1.2.1.4).

Bu eğitimler içinde hem meslek ile ilgili teorik ve pratik bilgilerin kazandırılması hem de kabin ekiplerinde özgüvenin geliştirmesini ve acil bir durumda bu özgüven duygusu ile ihtiyaç duyduğu otoriteyi sağlamasını sağlayacak eğitimleri içermektedir.

Kabin ekiplerine verilmesi gereken eğitimler şirket el kitaplarında tanımlı olması zorunludur ve SHGM'ye onaylatılmaktadır (SHGM, Tanımlama 2013).

a. Temel Eğitim

Kabin memuru olacak adaylara normal uçuş operasyonunda ve olabilecek acil durumlarda yolcuların ve kendilerinin emniyet ve güvenliğini sağlayabilmeleri için gerekli mesleki bilgi ve beceriyi kazandırmayı hedefleyen eğitimdir (ICAO 7172, 1.2.3.2).

Temel Eğitim Programında kabin memuru adaylarına aşağıda sıralanan bilgi ve becerilerin kazandırılması hedeflenmektedir (Aktunç 2013).

- Acil durumda yolcuyu uçaktan en kısa zaman içerisinde tahliye etme becerisi
- Ekip kaynaklarının yönetim becerisi
- İkram sunma ve servis etme becerisi
- İlk yardım bilgisi ve acil müdahale becerisi
- Havacılık terminolojisi
- Problem çözme becerisi
- Saat farklılıklarına ve değişken iklim şartlarına uyum sağlama becerisi
- Suda ve karada hayatta kalma becerisi
- Tehlikeli maddeleri ayırt edebilme bilgisi
- Yangınla mücadele ve dumandan korunma becerisi
- Kural dışı yolcu ile başa çıkma becerisi
- Yolcu yönetimi becerisi
- Risk ve emniyet yönetimi becerisi
- Zaman yönetebilme becerisi

Temel Eğitimi başarı ile tamamlayan kabin memuruna Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından onaylanmış geçerli Temel Eğitim Sertifikası verilir. Kabin

memuru ulusal ve uluslararası sivil havacılık otoritelerinin yönetmeliklerini gözetmekle yükümlüdür. Mesleğin icrası için her yıl bir kez yenileme eğitimine girmek ve geçerli not alarak sertifikasını yenilemek zorundadır (SHGM, Minimum Gereklilikler 2013).

b. Yenileme Eğitimi

Kabin ekiplerinin bilgi ve becerilerini tazelemesi için 12 ayda bir girmesi zorunlu eğitimlerdir. Bu eğitim sonrası yazılı ve uygulamalı sınavlar uygulanır, sınavları başarı ile geçtiği taktirde uçuş sertifikası yenilenir(SHT OPS 1 Madde: 209 EK 42).

Bu eğitimlerde kabin ekiplerine normal ve acil durumlardaki görev ve sorumluluklarını içeren eğitimlerle birlikte sertikikalandırıldığı uçak tipine uygun eğitimler de verilir (SHT OPS 1 Madde 209).

2.3.6. Kabin Personelinde Aranan Kişilik Özellikleri

Kabin memurluğu hareketli bir meslektir. Uçak içinde uygun beden dili ve iletişim teknikleri kullanarak yolcuların ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda birçok değişkeni yönetmesi gerekmektedir. İşletmelerin amacı sadık müşterilere sahip olmaktır bu perspektiftden bakıldığında kabin personelinin müşteri odaklı yaklaşımla, yolcu memnuniyetini sağlaması beklenir böylece yolcular tekrar aynı havayolunu tercih edeceklerdir (Çolak, 2013).

Kabin memurlarında belli kişilik özellikleri aranmaktadır. Özellikle baskı altında sakinliklerini korumaları gereklidir. Yolcularla ilgilenirken hem güleryüzlü ve nazik hem de gerektiğinde kalabalığı kontrol edebilen kendine güvenen bir lider

olması beklenir. Kabin memurlarında olması gereken özellikler dört ana başlıkta toplanmıştır. Davranışsal, fiziksel, CRM-iletişimsel, kişisel donanım ve eğitim (Aktunç, 2013).

- **Davranış Özellikleri:**

  - Güleryüzlü, davranışlarında uygun beden dili kullanabilen, kibar ve zerafetli
  - İnsan (müşteri odaklı), çevresi ile rahat ve etkili iletişim kurabilen, çözüm odaklı, soğukkanlı
  - Pozitif bakış açılı, iyi bir rol model
  - Ekip ruhu taşıyan ve yardımsever
  - Dikkatli ve soğukkanlı olmak, gerektiğinde inisiyatif alabilmek
  - Ekip ruhu ve yardımseverlik
  - Gelişime ve yeniliklere açıklık
  - Mesleki disiplin ve aidiyet duygusu
  - Müşteri memnuniyet ve kurum kültürü odaklı çalışmak
  - Stresi yönetebilme becerisi(Aktunç, 2013).

- **Fiziksel Özellikler:**

Regülasyona uygun sağlıklı bir yapıya sahip olmak, dayanıklı olmak gerekir (görev gereği gece-gündüz kesintisiz tempoda çalışabilmek), özellikle bu meslek çok değişkeni barındırdığından, kabin memurları bu değişkenleri yönetebilmelidir.

Farklı yerlere, farklı uçaklarla, farklı ekiplerle, farklı mevsimlerde, farklı saat dilimlerinde, farklı enlem-boylamlara, farklı yolcularla, farklı dillerle uçuşlar yapmaktadırlar. Değişime açık olmaları gereklidir. Kabul gören uygun bir fiziksel görünüş, enerjisi yüksek, tempolu çalışmaya yatkınlık, etkili duruş, rahatlatıcı ses tonu önemlidir (Aktunç 2013).

- **CRM-İletişim Özellikleri:**

Temel liderlik yetkinliklerine sahip olmak, takım çalışmasına yatkın, etkili uyumlu, inisiyatif kullanabilen, etkili gözlem yeteneği, öğrenme ve öğretme konusunda istekli olmak, sorumluluk sahibi olmak. Zamanında ve doğru bilgi paylaşımı yapabilmek ve zamanı iyi yönetebilmek önemlidir (Aktunç 2013).

- **Kişisel Donanım ve Eğitimi**

Çevresi ile iletişimini ve kullanacağı teknolojileri yönetebilmesini sağlayacak eğitim seviyesi ve iyi derecede İngilizce bilmek gereklidir (Aktunç 2013).

2.4. Havacılık Sektöründeki Bazı Hizmet Birimleri

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü bünyesinde havacılık personeli ile ilgili standartları belirlemiştir. Havacılık Personeli kapsamında Pilot, Hava Aracı Teknisyeni, Hava Trafik Kontrolörü, Uçuş Harekât Uzmanı, Kabin Memuru, Yetkili Uçuş Tabibi Tarayıcı Personel, Onaylı Yönetici Personel, Hava Emniyeti Elektronik Personeli bulunmaktadır (SHGM, Havacılık Personeli 2012).

Bu araştırmada sivil havacılık sektöründe çalışan kabin personelinin duygusal emek yetkinlikleri ve iş performansına etkisi araştırılacağından, kabin personeli dışındaki birimler kısaca tanıtılmıştır.

2.4.1. Yer Hizmetleri

Yer Hizmetleri, uçağın yerde olduğu sürede, uçuşa hazırlanırken aldığı tüm hizmetleri kapsar. Bu hizmetler ikiye ayrılır. Uçuş öncesi veya sonrası yolcuyla iletişim kurularak sunulan hizmetler ve apron hizmetleridir. İletişim kurularak sunulan hizmetler, terminalde, uçuş öncesi ve sonraki sereçteki bilet satış, check-in, boarding, arrival, bagaj organizasyonu, kayıp eşya ve yolcuların uçağa yönlendirme işlemleridir. Apron hizmetleri ise uçağa yüklenecek bagaj ve kargoların dengeli yüklenmesi, dökümanlarının hazırlanması ile beraber uçuşta ihtiyaç duyulacak su, yakıt gibi ihtiyaçların uçağa yüklenmesi işlemleridir. Yolcu hizmetinde çalışan personel yolcular ile birebir iletişim halinde çalıştıkları için iletişim teknikleri ve becerilerini çok iyi bilmeleri beklenir. Zaman baskısı altında çalışmaktadırlar (Suntur 2012, 44).

2.4.2. Rezervasyon Hizmetleri

Rezervasyon birimi çağrılar vasıtası ile yolcuların bilgilendirme, bilet satış ve rezervasyon gibi işlemlerini yürütürler. Yolcularla/müşterilerle telefonla iletişim kursalar da birebir iletişim söz konusudur bu sebeple sözlü iletişim becerilerini kullanmaları beklenir (Suntur 2012).

2.4.3. Uçuş İşletme Hizmetleri

Uçuş İşletme hizmetleri, uçağın yol haritasının belirlenmesi (dispatch), pilotluk hizmetlerini ve uçak havada iken verilen tüm kabin hizmetlerini içerir. Genel olarak uçuş güvenliğinin birinci öncelik olduğu hizmetlerdir.

Pilotluk hizmetleri yoğun teknik bilgi gerektiren bir görevdir. Pilotlar kokpit olarak adlandırılan, uçağın ön kısmında konumlandırılımış, özel teçhizatlarla donatılmış yerde uçağa kumanda ederler. Bir uçağı uçurmak genel anlamda rutin bir süreç gibi görünse de pilotlar her an her türlü oluşabilecek acil bir durumu yönetmek için bilgi ve becerilerini kullanmaya hazır olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda zaman baskısı altında çalışılmaktadırlar.

Kabin hizmetlerinde ise iki sorumluluk vardır. Yolcuların emniyetli ve güvenli uçmaları için gerekli tedbirleri almak aynı zamanda sundukları hizmetlerle yolcuların uçaktan memnun inmelerini sağlamaktır. Görevleri esnasında yolcularla birebir iletişimde oldukları için iletişim tekniklerini, beden dillerini çok iyi kullanmaları beklenir. Operasyonel bir süreci yönettikleri için zaman baskısı vardır. Dakiklik çok önemlidir (Suntur, 2012: 45).

2.4.4. Teknik Hizmetler

Uçakların her türlü bakım ve onarım hizmetleridir. Belli zaman aralıklarında uçaklar bakıma girerler. Bazı kontroller uçuş öncesi bazı kontroller ise uçuş sonrası olabilmektedir. Emniyetli uçuş gerçekleştirilmesinde teknik himetlerin çok önemli rolü vardır. Teknik hizmet veren personelin yüksek bilgi, dikkat ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Müşteriler/yolcularla doğrudan iletişimleri yoktur daha çok pilotlar ve yer hizmetleri personeli ile muhatap olurlar. Zaman baskısı altında çalışırlar (Suntur, 2012, 45).

2.4.5. İkram Hizmetleri (catering)

İkram hizmetlerinin görevi hem yolcular hem de uçuş personeli için yiyecek ve içeceklerin uçağa sağlanmasıdır. Uçakta ikram edilen yiyecekler, uçulan hatların özelliklerine göre, öncelikle kahvaltı, sıcak yemek, soğuk yemek, sandöviç, kek gibi çeşitli servis türü ve sayısı ile tanımlanmaktadır. Servis yöntemleri ve uçuş sırasındaki sunum zamanları belirlenmektedir. Belirlenen servis şekli için menüler seçilmekte ve menülerin nasıl ve hangi malzeme ile sunulacağına karar verilmektedir. Uçak mutfaklarında(galleyler) nerelere yerleştirileceği saptanarak yükleme planları hazırlanmaktadır. İkram ürünleri servis arabaları (troleyler) ve metal özel taşınabilir üniteler içinde uçaklara yüklenir (Tatlılıoğlu, 2010).

3. BÖLÜM: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL EMEK VE İŞ PERFORMANSI

Duygusal emek, işgörenlerin görevlerini yaparken duygularının etkisi altında vermiş oldukları hizmetleri kapsamaktadır. Yüksek performans, müşteri memnuniyeti ve kârlılık sağlamayı hedefleyen havayolları işletmelerinin, duygu ve duygusal emek ile ilişkili kavramları en iyi şekilde anlaması ve tüm organizasyonda uygulaması bir gereklilik olarak görülmektedir.

Tartışmanın bu bölümünde; duygu, duygusal emek, iş performansı, duygusal emek teorileri ve duygusal emeğin işletmelerdeki yeri ele alınmıştır.

3.1. Duygu Kavramı

Türk Dil Kurumu'nun (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğünde "duygu" kelimesi; (i) Duyularla algılama ve his, (ii) Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, (iii) Önsezi, (iv) Nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, (v) Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik olmak üzere beş farklı anlamda ele alınmıştır (TDK, Erişim tarihi: 14.03.2017).

Duygu sözcüğü kök itibariyle Latince hareket etmek anlamına gelen "motere" kelimesinden türemiş ve anlam olarak İngilizce'deki "Emotion" (E-motion) yani hareket halindeki enerjiden gelmektedir (Tuna, 2011:21). Duygular, çevresel etmenler ile davranışsal neticeler arasında bağlayıcı rol üstlenerek, uygun davranış tepkilerini oluşturup, kişiyi harekete geçirir (Lord ve Kanfer, aktaran: Tuna 2011:22).

Bilimsel anlamda duygular; limbik sistemde, korteksin hemen altında bulunan yapılar kümesinde meydana gelir. Limbik sistem insanlarda daha yakın zamanlarda evrimleşen kortikal alanlarla sürekli iletişim halindedir. Limbik sistem ve kortikal alanlar arasındaki iki yönlü trafik, duyguların bilinçli olarak hissedilmesine ve bilinçli düşüncenin duyguları etkilemesine olanak sağlar. Her bir duygu beyin bölümlerinde farklı bir ağ tarafından üretilir; bu ağlara kalp atışının hızlanması, kas kasılması gibi fiziksel reaksiyonlara neden olan hormonları kontrol eden hipotalamus ve hipofiz bezi de dahildir (Carter ve ark.,2013: 124).

Duygularımızın varoluşumuzun en temel ve hayati öğelerinden biri olduğu ve bugün organlarımız gibi işlev gördükleri ve genel anlamda işlevinin doğaya ve topluma uyum sağlayarak insanın hayatta kalmasına yardımcı olmak olduğu söylenebilir. (Koçak 2002, aktaran: Bağcı ve Bursalı, 2014:72). Tehlikelerden korunmamız için bizi harekete geçirme işlevi olan duygularımız, milyarlarca yıllık evrimimizin neticesinde duygusal tepkilerimize dönüşmüştür (Ekman, 2003:37) ve bizim ne yapmamız gerektiği konusunda düşünmemize bile gerek olmadan, bir anda ortaya çıkarak önemli olaylara tepki verebilmemz için hazırlıklı olmamızı sağlarlar. Hayat kalitemizin merkezinde olan duygularımız, tehlikelerden korunma, hayatımızı kurtarma, sosyal bağlar kurmamızda ve önem verdiğimiz her türlü ilişkiimizde en önemli rolü oynamaktadır. Ancak günlük yaşantımızda doğru bir duyguyu yanlış bir yoğunlukta yaşıyor ve de gösterdiğimizde, uygun olmayan bazı duygusal tepkilerimiz bizi zaman zaman zor durumda bırakabilir veya zarar görmemize neden olabilir (Ekman, 2003:13-14).

Olaylar karşısında ortaya çıkan duygularımız, organlarımızı harekete geçirerek beden, davranış ve bilinçte bazı değişimleri yaratmak suretiyle kendini

gösteren süreçlerdir (Cüceloğlu 2006, aktaran: Tuna, 2011:22). Barutçugil (2004) de benzer bir tanımlama yaparak, duyguyu; "hislerde ve zihinsel tutumda bazı fizyolojik değişiklikler ve davranışlarla beraber ortaya çıkan bir hareket" (2004:73) olarak belirtmektedir.

Luthans (2011) ise; duygunun, bir kişilik özelliği olmadığını ve bir nesne veya olaya tepki olduğunu belirtmektedir (2011:226). Mayer, Salovey, Caruso ve Sitarenios (2001)'un yorumuna göre duygu; bilişsel, psikolojik ve yaşanılan deneyime dayalı alt sistemlerden oluşan mental tepkimelerin bir bütünüdür (2001:233).

Hayatımızın merkezinde yer alan duygu bizi insanlaştıran eşsiz niteliklerden biri olmasına karşın, yakın bir zamana kadar örgütler, iş görenlerin iş yapış biçimleri arasında duygulara yer vermemekteydi. Duyguların gösterimi bir çeşit zayıflık olarak görülmekte ve her türlü duygunun bastırılması istenmekteydi. İş görenlerin endişe, korku, kızgınlık gibi olası olumsuz duyguları ve sevgi, keyif, heyecan gibi olumlu duygularının gösterilmesine izin verilimemekteydi (Robbins & Judge, 2012: 100).

Örgütlerde duygu kavramı özellikle 1980'li yıllardan sonra önem kazanmıştır ve günümüzde örgütlerin olumlu ve olumsuz duyguların hissedildiği ve ortaya konulduğu bir alan olduğu konusunda genel bir görüş hakimdir (Seçer, 2005 - aktaran: Oral ve Köse, 2011:464). Ancak bu konuda ülkemizde yeterli çalışmanın olduğunu söylemek zordur (Akçay ve Çoruk 2012: 3) ve özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin, duyguların insandan soyutlanamaz bir olgu olduğunun farkında olarak duygu konusunda daha fazla bilinçlenmesi gerekmektedir.

3.2. Duygusal Emek Kavramı ve Kuramsal Temelleri

İnsanın en önemli olgusu arasında olan duygu olgusu, 1800'lü yıllardan bu yana üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. İnsanın düşünce ve davranış biçimini anlamak için öncelikle duyguların anlaşılmaya çalışılması doğal bir durumdur. Ancak, duygunun insan yaşamındaki önemine rağmen, örgütsel anlamda bu olgunun uzun süre ihmal edildiği hatta kaçınıldığı bir olgu olduğu bir gerçektir. (Leventhal, 1987: 7). Klasik yönetim yaklaşımlarında (Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı ve Weber'in bürokrasi yaklaşımı) daha ziyade organizasyonel yapı, verimlilik, sistem geliştirmeleri, üretim gibi işin teknik boyutlarına ağırlık verilmiş, iş ve görev tanımları dışında insan unsuru dikkate alınmamış ve insanın biyolojik bir varlık olmasının yanında, psiko-sosyal bir varlık olduğu gerçeği görülmemiştir (Seçer, 2007: 821).

Ancak Hawthorne çalışmaları ile gelişmeye başlayan davranışçı yaklaşım ile birlikte bu yapı değişmeye başlamış, insan unsurunun örgütteki varlığı duyguları ile birlikte ele alınması gerektiği ve örgütlerde akılcılıkla aynı oranda duygulara da önem verilen bir döneme geçilmiştir.

Ekonomik dünyanın dinamiklerindeki değişim, özellikle, Avrupa ve Amerika'daki ekonominin giderek hizmet sektörüne daha fazla yönelmesi, hizmet kalitesinin odak noktası haline gelmesine ve hizmet alanında çalışan kişilerin yetkinliklerinin önem kazanmasına neden olmuştur. Bu değişim, duyguların iş hayatında bu kadar önem kazanması ve araştırmalara konu olmasının altında yatan diğer önemli bir neden olarak görülmektedir (Morris ve Feldman, 1996; Hülsheger ve Schewe, 2011; Chen, Sunb, Lamc, Hub, Huoa ve Zhongd, 2012; Güngör, 2009).

Günümüz ekonomik dünyasında ve özellikle müşteri odaklı hizmet sektörü için fark yaratmak gittikçe zorlaşmaktadır. Sunulan hizmet kalitesi birbirine benzer hatta neredeyse aynı özellikte olan örgütler arasında müşterilere sunulan hizmet kalitesinin yanısıra, hizmetin sunum şekli de önem kazanmıştır. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği hız ve ivme ile birlikte, örgütler de bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için yeni yetkinlikler kazanmak zorunda kalmaktadır.

Özellikle, hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin müşteri memnuniyeti için kullanabilecekleri en önemli kaynaklarından biri olan entelektüel sermayesi, yani 'insan' unsurudur. Artık müşterilere sunulan hizmet içinde örgüte bağlı çalışanların kurumun sunduğu hizmete ve örgüt taleplerine uygun duygu ve davranışlar sergilemesi kritik önem taşımaktadır ve günümüz rekabetçi ortamında fark yaratabilmek ve süreklilik için yatırım yapılması gereken en önemli konu haline gelmiştir.

İşgörenlerin ortaya koyduğu beceri ve yetkinliklerin tamamı emek olarak adlandırılır ve işin mahiyetine göre bu emek; bilgi ve yeteneğini ortaya koyduğu *zihinsel* ve/veya bedensel çabaları gerektiren *fiziksel* bir emektir. İşgörenlerin sağladığı zihinsel ve fiziksel emekten sonra, emek sürecine katabilecekleri son olgu da *duygu*larıdır (Güngör, 2009:167).

3.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

İşgörenlerin iş tatmini ya da motivasyon gibi süreçlerden bahsedildiğinde, temelde vurgulanan konu işgörenin yaptığı iş ile ilgili duygularıdır (Seçer, 2005: 825). Örgüt ortamında gelişen ya da gösterilen duyguların çok geniş bir aralıkta gerçekleştiği söylenebilir. Ancak duygusal emek olgusu, iş ortamında işgörenlerin

yaptıkları işlerine karşı hissettikleri duygularından daha farklı duygusal süreçleri içermektedir. İş hayatındaki duyguların yönetimi ve denetimini izah etmeye çalışan bir kavram olarak **duygusal emek** karşımıza çıkmaktadır (Seçer, 2005: 825). Müşteri memnuniyeti açısından, işgörenlerin sadece bilgi, yetenek veya kas gücü gibi fiziki becerilerini kullanmaları yeterli olmayıp, bunun yanısıra duygularını da işin içine katarak işin niteliğine göre uygun duygusal davranışları göstererek, müşteri taleplerini karşılayacak duygu ve nezaketle işlerini yapmaları bir gereklilik halini almıştır. İşgörenler tarafından sergilenmesi beklenen ve yapılan işin de bir parçası olan bu davranışlar bir emek olarak görülerek duygusal emek olarak tanımlanmıştır (Çelik ve Turunç, 2011: 228).

Kavram olarak duygusal emek, ilk kez sosyolog Arlie Russell Hochschild tarafından 1983 yılında yayımladığı "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi)" isimli kitabında Delta Havayolları'nın kabin memuru ve kabin amirlerini kapsayan bir araştırma ile başlamıştır (Chu, 2002:2). Delta Havayolları eğitim merkezindeki kurslara katılarak, kabin personelinin duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Eğitim sırasında görevleri gereği kabin personelinin gülümsemesi gerektiği telkin edilmeye çalışılmıştır, ancak bu konuda personel şikâyetleri oldukça artmış ve talep edilen gülümsemenin kendilerine ait olmadığına dair bir algı oluşmuştur (Onay, 2011:586). Hochschild (1983) duygusal emeği, fiziksel ve zihinsel emekten ayrı değerlendirmektedir. Yani; bir kabin memuru yolcunun ağır bagajını kaldırırdığında fiziksel emek harcarken, acil durum iniş ve kalkışlarını talimatlara uygun organize ederken zihinsel bir emek harcar ve mesleğinin gereği yolculara gereken nezaketi gösterebilmek için bazı duygularını baskılarken de duygusal emek harcamış olur (Karamaraş, 2014: 546).

Hochschild (1983) duygusal emeğin gündelik iş rollerinde önemli olduğuna dikkat çeken ilk kişidir (Hwa ve Amin, 2016:82). Üzerinde pek çok araştırma yapılmakta olmakla birlikte, duygusal emek konusunda geliştirilen dört temel yaklaşımdan bahsedilebilir (Oral ve Köse, 2011: 465). Bunlar;

- Hochschild (1983) yaklaşımından yola çıkarak,
- 1993 yılında Ashforth ve Humphrey,
- 1996 yılında Morris ve Feldman ve
- 1999 yılında Grandey tarafından yapılan başka çalışmalar, duygusal emek kavramını farklı boyut ve faktörler açısından inceleyen ve akademik çevre tarafından kabul gören yaklaşımlar olmuştur.

3.3.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı

Hochschild (1983) duygusal emeği; işgörenlerin belirli bir ücret karşılığı duygularını yöneterek dışarıdan gözlemlenebilecek şekilde yüz ve beden ifadeleri kullanarak duyguların yönetilmesi olarak tanımlamıştır (Kaya, 2009: 11) ve duygusal emeğin bu anlamda bir ticari değerinin olduğunu ifade etmektedir (Hochschild, 1983:7).

Hochschild (1983), işgörenlerin müşterilerle kurdukları ilişkilerde, müşterileri "seyirci", işgörenleri "aktör" ve işyerini "sahne" olarak tanımlamakta ve bu ilişki sürecini sahnelenen bir oyun olarak nitelemektedir (Güngör, 2009: 168) ve dramaturjik bakış açısı ile; müşteriyi seyirci, işgörenleri aktör olarak ve işyerini sahne şeklinde kavramlaştırması, Hochschild'in (1983) bu kavramsallaştırmayı

Goffman'ın (1959) müşteri etkileşimlerini dramaturji konseptine dayandırdığı düşünülmektedir (Rathi, 2013: 35).

Hizmet sektörünün gelişmesi ile birlikte, işgörenlerin müşterler ile daha fazla yakın temas ve daha yoğun birebir ilişki içinde olmasını beraberinde getirmektedir ve müşteri memnuniyetinin artırılmasını sağlamak için, iş süreçlerine duygulara özel bir önem verilmeye başlanmıştır. Öyle ki, işgörenlerden talep edilen duyguların yönetimi ve gösterimi, duyguları artık ücret karşılığı alınıp satılan birer meta haline getirmiştir (Hochschild, 1983:119, aktaran Seçer, 2005:826). Duygu yönetim süreci içerisinde, müşterilerin kendilerine değer verildiğini hissetmeleri için, Hochschild (1983) işgörenlerin duygularını baskılamaları gerektiğini önermektedir (Smith & Gray, 2001: 230)

Akademik anlamda, duygusal emek kavramına duyulan ilgi esasen, işgörenlerin duygularını ifade etme biçimlerinin kendi iradeleri dışında bazı örgütsel kurallara bağlanması ve emeğin fiziksel olmanın yanısıra, hizmet sektörü çalışanları gibi işgörenlerin sarf ettikleri emeğin ağırlıklı olarak duygularıyla ilgili olmasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89).

Özellikle hizmet sektörü çalışanları belli bir ücret karşılığında, örgütün belirlediği "Duygusal Davranış Kuralları" (Emotional Display Rules) çerçevesinde hareket edip, müşterilere karşı uygun davranışları gösterip, uygun olmayanları gizlemekte ve işlerinin gerektirdiği şekilde davranırken aslında rol yapmaktadırlar. Örgütler tarafından, işgörenlerin duygusal davranış kurallarını uygularken, kişinin duygularını kontrol ve baskılaması beklenir. Hochschild'in kastettiği söz konusu duygusal davranış kuralları; "Yüzeysel Davranış" (Surface Acting) ve "Derinlemesine Davranış" (Deep Acting)'dir (Grandey, 2000: 97).

Hochschild (1983), özellikle hissedilen duygu ile gösterilen duygu arasında oluşan farkın işgörenlerde "Duygusal Çelişki" (Emotional Dissonance) yarattığının altını çizmektedir. Oluşan Duygusal Çelişki hem örgüt hem de işgören için yıpratıcı sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir (Kruml ve Geddes, 2000:13).

3.3.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild (1983)'in duygusal emek tanımından farklı olarak, duygusal emeği; hizmeti yansıtacak davranış olarak tanımlanmaktadır ve işgörenin duyguları hissetmesinden ziyade, örgüt tarafından ön görülen duyguların yansıtılmasının önemli olduğunu ileri sürmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993:88). Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeğin duyguların yönetiminden ziyade, gözlemlenebilir davranışlardan oluştuğunu savunmaktadır. Zira, karşı tarafın gözlemleyebildiği ve dikkat ettiği unsur davranışlardır ve bu yüzden de davranışın altında yatan duygular değil, duygunun neticesinde eyleme dökülen davranışın kendisi odağa alınmalıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993:89).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeğin, hizmet sektörü açısından neden önemli olduğunu aşağıdaki maddelerle açıklamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89);

i. Müşterilerle iletişim halinde olan işgörenler örgütün dışa açılan yüzüdür ve örgütü dış paydaşlara karşı temsil etmektedir.

ii. Verilen hizmet, müşteri ile işgören arasında yüz yüze bir iletişim içermektedir ve sözlü ve sözsüz (beden dili) gerektiren iletişim süreçlerini içerir.

iii. Müşteri de hizmet sürecinin bir parçası olması sebebiyle, belirsizlik içeren bir süreç söz konusudur ve hizmet veren ile hizmeti alan arasındaki ilişki etkileşimli ve değişken bir yapıya sahiptir.

iv. Hizmet sektöründe müşterilere sunulan hizmet genellikle soyut kavramlardır ve hizmet kalitesinin ölçümü ve müşteriler tarafından değerlendirilmesi oldukça zordur.

Belirtilen hizmet çalışanlarının müşteri ilişkilerinde neden belirli kurallar dahilinde davranmaları ve duygusal emek sarf etmeleri gerektiğini açıklamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89).

Hochschild'in (1983) yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olarak tanımladığı duygusal emek davranış kavramlarına, Ashforth ve Humphrey (1993) "Samimi Davranış" (Genuine Emotion) kavramını eklemişlerdir. Ashforth ve Humphrey (1993) göre, işgörenler bazı duyguları doğal olarak zaten hissedilebilmekte ve bu şekliyle müşteriye yansıtılabilmektedir. Samimi Davranış duyguların yansıtılması da çaba gerektirmeyen bir davranış olduğu halde müşteriye hizmet süreçlerinde örgüt tarafından arzu ediliyor olmasından dolayı, duygusal emeğin içine dahil edilerek yaklaşımlarında üçüncü boyut olarak yer almaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

3.3.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Hochschild (1983) ve Ashforth ve Humphrey (1993)'den farklı olarak, Morris ve Feldman (1996)'a göre; duygusal emek kavramı "kişiler arası iş süreçlerinde örgütün işgörenlerden talep ettiği duyguları davranış kuralları içerisinde yansıtmaları

için gereken planlama, kontrol ve bu yöndeki çabaların tümü" olarak tanımlanmaktadır (Hwa ve Amin, 2016:82).

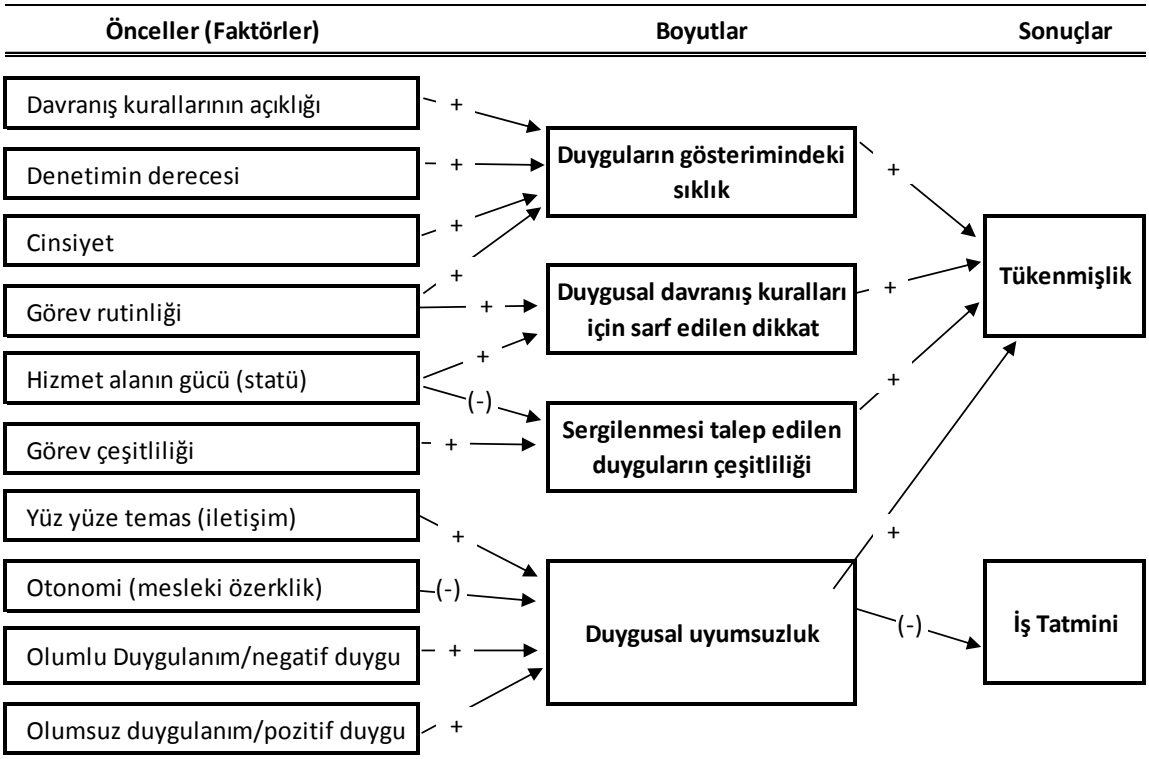
Bu yaklaşım, işgörenlerin hissettiği duygularla, örgüt tarafından talep edilen duygular aynı olsa bile, işgörenin beklenen duyguyu tam olarak göstermesi için de ayrıca bir çaba sarf etmesi gerektiğini savunmaktadır (Eroğlu, 2010: 22). Bu yaklaşım Ashforth ve Humphrey'in (1993) yaklaşımından farklı olarak, örgüt tarafından talep edilen duygular ile işgörenin hissettiği duygular aynı olsa dahi, işgörenin bunu kurallara uygun bir davranışa dönüştürmesi ve kontrol etmesi gerektiği için özel bir çaba içine gireceğidir.

Morris ve Feldman'a (1996) göre, hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti, işgörenlerin gösterdikleri davranış kuralları ile bağlantılı olması sebebiyle ve müşteri taleplerinin sürekli arttığı hizmet kalitesi çıtası yükseltilmekte ve örgütler, memnuniyet seviyesini arttırmak için işgörenlerinden daha yüksek performans ve duygusal emek için daha fazla çaba göstermesini istemektedir (Grandey, 2000: 97).

Morris ve Feldman'nın hassasiyetle üzerinde durdukları husus, işgörenlerin örgütün talep ettiği duygusal davranış kurallarını yerine getirirken gösterdikleri "çaba"dır. Zira, örgütler tarafından talep edilen her türlü duygusal davranış kuralı belli bir çabanın sarfedilmesini gerektirmektedir.

Morris ve Feldman'nın (1996) ortaya koyduğu diğer bir farklılık da, duygusal emeği Hochschild'in (1983) ve Ashforth ve Humphrey'in (1993) yaklaşımlarında belirtilen davranış türleri (yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış) içinde incelemeyip, duyguların içinde bulunulan duruma göre değişkenlik gösterebileceği gerekçesi ile farklı duygusal emek boyutlar içinde ele almalarıdır (Morris ve Feldman, 1996: 986-989).

Şekil 6: Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Morris J. A. & Feldman D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents And Consequences Of Emotional Labor, Academy of Management Review, Vol.21, No: 4. s.996

Morris ve Feldman'nın (1996) duygusal emek modelinin literatürüne kazandırdıkları duygusal emek boyutları dört maddeden oluşmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 986-988);

- Duyguların Gösterimindeki Sıklık (*Frequency of Emotional Display*)

- Gösterim Kuralları İçin Sarf Edilen Dikkat (*Attentiveness to Required Display Rules*)

- Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği (*Variety of Emotions Required to be Expressed*)

- Duygusal Uyumsuzluk (*Emotional Dissonance*)

3.3.1.1. Duyguların Gösterimindeki Sıklık

İşgörenlerin etkileşim halinde olduğu müşterilerle etkileşim sıklığı, süresi ve sayısı kastedilmektedir. Etkileşim sıklığı mesleklere göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, bir resepsiyonist saatte bir müşteri ile etkileşim halindeyken bu durum bir kasiyer için bir saatte onlarca müşteri ile etkileşim anlamına gelebilmektedir (Güngör, 2009:171). Havacılık sektöründen benzer bir örnek vermek gerekirse; yolcularla en uzun süre (1 ila 15 saat) iletişim halinde olan kabin personeli olması sebebiyle, en yoğun duygusal emek harcayan birimin yine kabin personeli olduğu bir gerçektir.

3.3.1.2. Gösterim Kuralları İçin Sarf Edilen Dikkat

İkinci boyut, işin gerektirdiği kuralları sergilerken gösterilen dikkat seviyesi ile ilgilidir (Morris ve Feldman, 1996: 989). Dikkat gerektiren işler, daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerektireceğinden işgörenler daha fazla duygusal emek sarf etmek durumunda kalmaktadır. Örgüt tarafından sergilenmesi talep edilen duyguları sergilemek için ihtiyaç duyulan dikkat, sergilenmesi istenen duyguların sergilenme süresi ve derinliği ile bağlantılıdır (Güngör, 2009: 172). Olağan bir uçuş deneyim evreleri ve iletişim süreleri incelendiğinde (bknz. Şekil.5), uçuş öncesi ve uçuş sonrası, yolcunun farklı yer hizmetleri birimleri ile iletişim halinde olduğu süre toplamda 1 saati geçmemektedir, buna karşılık uçuş süresi 1 saatten başlayıp 15 saate kadar (uzak mesafe uçuşlar) sürebilmektedir ve kabin personeli tüm uçuş boyunca yolcu ile birebir iletişim ve etkileşim halinde olmaktadır. Bu da, kabin personelinin duygusal emek gösterimindeki süre ve yoğunluk bakımından çaba harcaması gerektiğini ortaya koymaktadır. Kasiyerlik veya tezgâhtarlık gibi bazı mesleklerde müşteri ile daha kısa süreli etkileşim gerektiğinden işgörenin duygusal

emek davranışı için sarf edeceği süre ve dikkat de daha kısa olacaktır. Kısa süreli etkileşim için bir tebessüm veya bir teşekkür kâfi olabilmekte, işgörenin ciddi bir duygusal emek gösterimini gerektirmemektedir. Ancak, müşteri ile etkileşimin daha yoğun ve uzun süreli olduğu meslek gruplarında (kabin personeli, satış görevlisi, vb) işgörenler kendi duygularını daha uzun süre bastırmak veya değiştirmek durumunda kalacağından daha fazla çaba ve duygusal emek gerektirmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 990).

3.3.1.3. Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği

Duygusal emeğin üçüncü boyutu, örgüt tarafından sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliğidir. Birden fazla duygu sergilemek durumunda olan işgörenler, daha fazla planlama yapmak ve davranışlarını izlemek zorunda kalmakta olduğu için, daha fazla psikolojik ve bedensel çaba sarf eder ve daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunur (Morris ve Feldman, 1996: 991).

Temelde, sergilenen duygular birbirini tamamlayıcı (olumlu), kamufle edici (nötr) ve farklılaştırıcı (negatif) olabilir. Olumlu duygular, müşterilerle işgöreni birbirleriyle ilgili iyi fikirlere sevk ederek pozitif duygularla bağlanmalarını sağlar. Duygusal açıdan nötrlük, tarafsızlık ve otoriteyi yansıtmayı, olumsuz (farklılaştırıcı) duygular ise öfke, kızgınlık veya saldırgan bir yaklaşımla müşteriyi yatıştırmayı veya sindirmeyi amaçlar (Güngör, 2009:173). Gösterilmesi talep edilen duygular, meslek gruplarına göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, ön büro görevlilerinden müşterilere karşı pozitif duygular yansıtmaları talep edilirken, icra memurlarından olumsuz duygular, terapistler veya hakimlerden ise nötr duygular sergilemeleri talep edilmektedir (Grandey; 2000, 102).

3.3.1.4. Duygusal Uyumsuzluk

Middleton (1989), gerçekte hissedilen duygularla, örgütlerin işgörenlerden sergilemesini talep ettiği duygular arasındaki çatışmayı duygusal uyumsuzluk (*emotional dissonance*) olarak tanımlamaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 992).

Örgütlerin belirlemiş olduğu gösterim kuralları çerçevesinde, işgörenlerin hissettikleri gerçek duygular her zaman kendilerinden sergilemeleri talep edilen duygularla örtüşmeyebilmektedir (Wharton, 1999:161). Bu çatışma, işgören açısından bakıldığında duygusal emek gösterimini daha zorlu hale getirmektedir. işgören kendisinden beklenen duyguyu içselleştirebildiğinde bu duyguyu sergilemek için daha az çaba sarf edecektir. (Güngör, 2009:174). Satmakta olduğu ürünün faydasına inanan bir satış elemanı daha az duygusal emek harcayacakken, uzun zamandır ilgilendiği ve duygusal bir bağ kurduğu hastasını kaybeden bir hemşirenin nötr duygular sergilemesi çok daha zorlayıcı olacağından, hemşirenin daha fazla duygusal emek harcaması gerekmektedir (Güngör, 2009:174).

Müşteri memnuniyetini artırmak için örgütler tarafından talep edilen duygu gösterimi işin bir parçası haline getirilmiş olsa da, duygusal uyumsuzluğun yaşanması durumunda işgörenler oldukça olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Çelik ve Turunç, 2011:227). Duygusal uyumsuzluğa bir örnek olarak; uzun bir uçuşta zor yolcularla bir arada olan, büyük bir hava yolunun yorgun ve gergin kabin personelini verebiliriz. Gerçekte ne hissettiklerini (yorgunluk, gerginlik, öfke vb.) ifade etmeleri imkansızdır, ancak yolcular uçaktan inerken her şey yolundaymış gibi davranmaları, yolculara havayolunu seçtikleri için teşekkür etmeleri ve güler yüzle uçaktan uğurlamaları beklenir. Gerçekte olumsuz bir duygu hissetseler dahi (örn. kızgınlık), yolcuya yansıtmak zorunda kaldıkları örgüt çıkarına

uygun ifade (memnuniyet) duygular arasındaki çatışma, stresin bir kaynağı olarak görülmektedir ve zamanla işgörenin mutluluğuna zarar verebilir.(Greenberg, 2005:82, aktaran: Özkalp, 2013:64).

3.3.4. Grandey (2000) Yaklaşımı

Grandey (2000) duygusal emek kavramını; örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için hem duyguların hem de dışa vurulan ifadelerin düzenlenme süreci olarak tanımlamaktadır (Bağcı ve Bursalı, 2015: 73).

Grandey'e göre (2000) Hochschild'in (1983) belirttiği gibi, bazı iş rolü özellikleri çalışanlardan daha yüksek düzeyde duygusal emek talep edebilmektedir. Buna ilaveten, Morris ve Feldman (1996), etkileşim süresini ve sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği özelliklerini eklemiştir. Hochschild'in (1983) diğer duygusal emeğe dayalı iş özellikleri, örgütün işgörenden duygusal ifade beklentisi ve kontrol etmesi yönündedir. Ancak duygusal emek kavramı, bu yaklaşımlarla tam olarak açıklanamamakta olup, tüm yaklaşımların bir senteziyle duygusal emeğin tam anlamıyla kavramsallaşmasının mümkün olacağı görüşünü savunmakatdır (Grandey, 2000: 98). Bu anlamda, Grandey yaklaşımı daha önceki yaklaşımların bir kombinasyonu olma özelliğini taşımaktadır. İkinci özellik olarak da, kavram olarak "duygu düzenlemesi"ni modele dahil edilmiş olmasıdır (Grandey, 2000: 98).

Grandey'e (2000) göre; duygusal emek aşamaları bir süreç olarak görüldüğü zaman, süreçteki her adımın detaylı analiziyle işgörenlerin gerek örgütsel ve gerek bireysel çıktılarının iyileşmesi ve olumlu hale getirilmesi daha muhtemeldir (Gosserand, 2003: 14).

Duygusal emek ile ilgili yanlış anlaşılmaya yatkın bir husus; bu emek türünde devamlı tek yönlü bir maskelemeyi temsil ettiği yönündeki algıdır. Yani, duygusal emek, devamlı olarak gülümseme anlamına gelmemektedir (Mane ve Öz, 2009:81). Bu müşterilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak (örneğin, perakende satışlarda) veya kötü hissetmek (örneğin, hapishanelerde gardiyanlar veya polisler) olabilir. Bu bağlamda, bir başkan yardımcısı ile bir muhafız pozisyonu bu ayrımın iki ayrı direğini oluşturmaktadır. Biri gülümsemesiyle 'normalde olduğundan daha iyi'; olduğunu empoze etmeye çalışırken, diğeri 'normalde olduğundan daha korkulası' görünmeye çalışmaktadır (Mastracci ve diğ., 2006: 125). Özetle, bu kavram daha ziyade, duyguların düzenlenmesini ifade etmektedir (Man ve Öz, 2009: 81).

Grandey'in (2000) yaklaşımı duygusal emek kavramına önemli katkı sağlamıştır. Öncelikle, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışı bir süreç olarak değerlendirmiş ve bu birbirinden farklı iki davranış şekli, duygusal emek çıktılarının salt olumsuz değil, aynı zamanda olumlu da etkileri olabileceğini göstermiştir. İkinci katkı olarak, duygusal emek ile duygu ayarlama sürecini birleştirmiş ve duygu ayarlama stratejilerinin öğrenilmesinden sonra işgörenlerin iş sonuçlarının olumlu yönde değiştirilebileceğini kanıtlamıştır (Gosserand, 2003: 12).

İşgörenler, örgütlerin talep ettiği veya yapılan işin gerektirdiği duygu gösterim kurallarına uymak için duygularını kontrol etmek durumundadır. Duygusal emeğin süreci içerisinde oluşan bu durumda işgören değişik yöntemler seçebilir (Güngör, 2009:174);

- **Dikkat Dağıtma**: İşgören, işini yaparken kendisini mutlu eden veya olumlu duygular hissetmesini sağlayacak şeyler hayal edebilir veya bir takım aktivitelerde bulunabilir. Örneğin müzikten hoşlanan bir servis elemanı servis

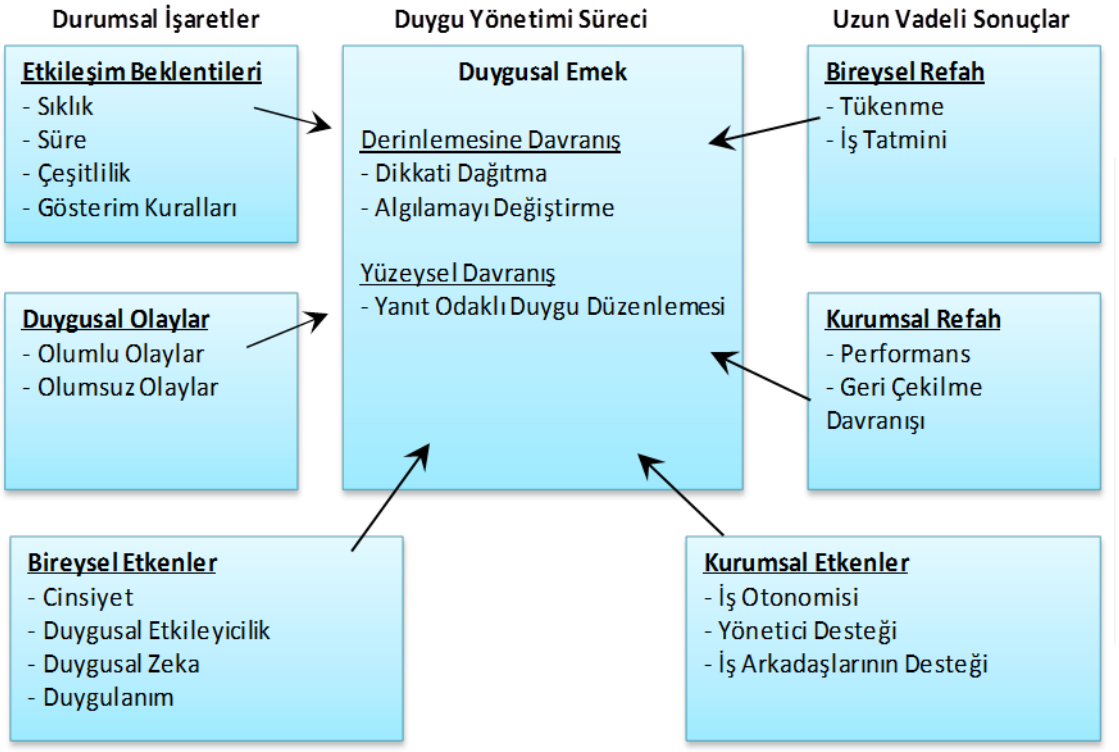
yaparken şarkı mırıldanabilmektedir. Keyif aldığı bir şeyi yaparken, bu sayede rahatlayarak kendisinde iyi hisler uyandırabilir ve müşteriler ve çevresine karşı da olumlu bir tutum geliştirebilir.

- **Algılamayı Değiştirme** *(mevcut durumu farklı değerlendirmek)*: Bu yönteme örnek vermek gerekirse; Sorunlu veya zorlu yolcularla sabırlı bir şekilde ilgilenmek zorunda olan kabin personelinin, yolcuları yetişkin olarak değil de birer çocuk olarak tasavvur etmesi ve yaklaşması ve bu sayede kabin personeli, yolcuların kesintisiz talep, memnuniyetsizlik, şikayet veya başkaca olumsuz davranışlarını daha iyi tolere edebilmektedir.

- **Yanıt Odaklı Duygu Düzenlemesi**: bu boyutta işgören, içinde bulunduğu durum yerine, içinde bulunduğu duygularını, örgüt tarafından sergilemesi beklenen duygulara göre yeniden yapılandırabilir veya sadece bu duygularla ilgili olarak rol yapmayı tercih edebilir. Ancak bu yapılırken duyguların samimiyetsiz olduğu hissi yaratılmadan inandırıcı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Aksi halde müşteri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir (Güngör, 2009:174).

Grandey (2000) duygusal emek yaklaşımını Şekil 7'de gösterilen model ile özetlemektedir.

Şekil 7: Grandey (2000) Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Grandey, Alicia A., "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", Journal of Occupational Health Psychology, Vol.5, No.1, 2000, p.101.

Durumsal işaretler, duygusal emeğin ortaya çıkış sürecindeki boyutları tanımlamaktadır. Duyguların hangi sıklıkta sergilendiği, etkileşimin ne kadar sürdüğü, çeşitliliği ve gösterim kuralları çalışandan kurması beklenilen etkileşimi belirlemektedir. Bu etkileşim olumlu veya olumsuz yönde olabilmektedir. İşgörenler belirli bir duyguyu gösterirken, duygu yönetimi çerçevesinde, derinlemesine davranış veya yüzeysel davranış yöntemlerini sergileyebilmektedir. Diğer taraftan bu süreci etkileyen bireysel ve kurumsal faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörler arasında en fazla üzerinde durulan cinsiyettir. Yapılan araştırmalarda, kadınların erkeklere oranla daha rahat ve daha fazla duygusal gösterimde bulunabildiği tespit edilmiştir. Ayrıca bireyin, duygusal etkileyiciliği, duygusal zekası ve duygulanım yetisi de

önemli etkenler arasındadır. Kurumsal etkenler ise; iş otonomisi, yönetici ve iş arkadaşlarının desteği şeklinde sıralanabilir (Güngör, 2009:175).

İş yaşamında duygusal emek; hizmet süresi içinde, örgütlerin kendilerinden beklediği duyguların gösterilmesi (Güngör 2009:167) ya da örgüt tarafından istenmeyen bazı duyguların gizlenmesine yönelik işgörenden talep edilen çabaları ifade etmektedir (Seçer & Tınar, 2004: 272). Duygusal emek yaklaşımları anahatlarıyla Tablo 1'de gösterildiği gibidir.

Tablo 1: Duygusal Emek Yaklaşımları

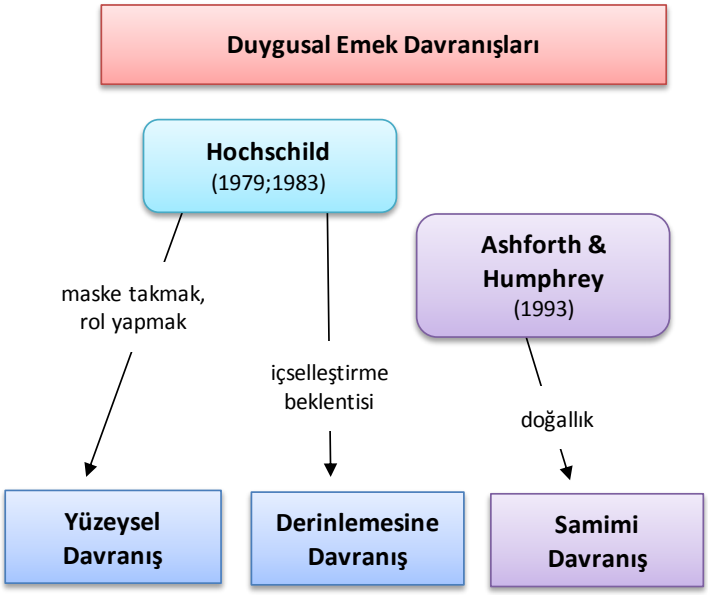
Hochschild (1983)	Açıkça gözlemlenebilen yüz ifadeleri ve bedensel gösterimleri yaratmak amacıyla duyguların yönetilmesidir. Duygusal emek, bir ücret karşılığında sarf edilir ve bu sebeple değişim değeri vardır.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Uygun duyguları (duygusal davranış kurallarına uygun olan duygular gibi) sergileme davranışlarıdır.
Morris ve Feldman (1996)	Kişiler arası muameleler esnasında örgütler tarafından istenen duyguların ifade edilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontroldür.
Grandey (2000)	İşe veya örgüte yönelik duygusal davranış kurallarının gereğini yerine getirmek amacıyla duygusal ifadeleri değiştirmek için rol yapmayı, duyguları arttırmayı ve bastırmayı kapsar.

Kaynak: *Eroğlu, Ş.G . (2014). Örgütlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi - Sayı 19, sayfa: 148*

3.4. Duygusal Emek Davranışları

Örgüt tarafından onaylanan veya onaylanmayan davranış gösterimleri, "duygusal davranış kuralları" (emotional display rules) ile belirlenir ve işgörenlerin bu kurallar esas alınarak duygularını kontrol etmeleri ve yönetmeleri beklenir.

Şekil 8: Duygusal Emek Davranışları



Hochschild işgörenlerin duygusal emek davranışını yüzeysel davranış (surface acting) ve derinlemesine davranış (deep acting) olmak üzere iki grup altında değerlendirmektedir (Hochschild, 1983:33). Şekil 8'de de görüleceği üzere, Hochschild'in ortaya koyduğu bu iki davranış boyutuna ilaveten, Ashforth ve Humprey (1993) samimi davranış (genuine emotion) üçüncü boyut olarak duygusal emek yaklaşımına kazandırmıştır.

3.4.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış genel anlamda, müşteriye yansıtılması istenen duygunun içselleştirmeden sadece duygu ile uyumlu olan davranışın sergilenmesidir (Grandey, 2003:87). Örnek olarak, bir kabin görevlisinin sinirli bir yolcu karşısında kızgınlığını belli etmeden güler yüzlü tutumunu korumaya çalışması ve hizmetine devam etmesi verilebilir. Başka bir deyişle, değişik sebeplerle gerçek duygularını baskılayıp maskeleyerek, çevresine farklı duygusal gösterimlerde bulunur (Basım ve Beğenirbaş, 2012:79). Esasen, gerçekte hissedilmeyen duyguları, jest, mimik ve ses tonu gibi sözlü ve sözsüz

araçların dikkatli kullanımı ile örgüt tarafından talep edilen duygulara benzetmeye çalışmaktır (Rathi, 2013: 36).

Yüzeysel davranış tipinde bazı duyguların hissedilmediği halde, sanki hissediliyormuş gibi yansıtılması çalışanda bir duygusal çelişkiye (*duygusal uyumsuzluk*) neden olabilmekle birlikte, işgören tarafından bir çeşit ikiyüzlülük ve samimiyetsizlik olarak da algılanabilmektedir (Grandey, 2003:87).

3.4.2. Derinlemesine Davranış

Diğer boyut olan derinlemesine davranışta ise duygusal tepkiler kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. İşgören gerçek duygularını, örgüt tarafından talep edilen davranışlarla uyumlu hale getirme çabası içerisindedir. Diğer bir ifadeyle, kişinin göstermek istediği duyguları deneyimlemeyi veya hissetmeyi içerir (Rathi, 2013:36)

Derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan farkı, bu davranış şeklinde salt davranışların değil, duyguların da davranış kurallarına uyumlu hale getirilme sürecidir. İşgören içsel duygulara odaklanarak kendisinden istenen rolü bir aktör ya da aktrist gibi oynamak için çaba gösterir ve bu çaba neticesinde karşı tarafa duygularını aktarmaya çalışır (Basım ve Beğenirbaş, 2012:79). Yani, bir nevi işgörenin müşteri ile empati kurup onu anlamaya çalışması ve neticede olumlu duygularla yaklaşması durumudur (Gülova ve ark., 2013: 45).

3.4.3. Samimi Davranış

Samimi davranış, işgörenden talep edilen davranış ile gerçekte hissettiği duygunun örtüşmesi durumda ortaya çıkan davranış türüdür (Ashforth & Humphrey, 1993:94). Bu tip davranışlar, bireyin yaptığı işi içselleştirdiği ve kendi duygu ve

inançlarıyla örtüştüğü durumlarda gerçekleşir. Örneğin; yaralı bir çocuk ile empati kuran bir hemşirenin rol yapmaya ihtiyacı yoktur (Ashforth & Humphrey, 1993:94)

Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışın aksine, Ashforth ve Humphrey (1993), bu davranış türünde işgörenlerin çok az duygusal emek sarfedeceğini savunmaktadır (Ashforth & Humphrey, 1993:94).

Duygusal emek araştırmaları kapsamında genellikle yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış tipleri irdelenirken, çalışanın gerçek duyguları ile örgüt tarafından beklenen duyguların uyumlu olduğu samimi davranış tipi üzerinde pek durulmamıştır. Çünkü samimi davranış tipinde genellikle duygusal emekle ilişkilendirilen ve gerçek duygular ile örgüt tarafından beklenen duygular arasındaki farklara ve çatışmalara işaret eden "duygusal çelişki" (Morris ve Feldman, 1997) ve tükenmişlik gibi negatif etkiler söz konusu değildir (Diefendorff vd., 2005: 340, aktaran: Erken, 2016:16).

3.5. Duygusal Emek Öncelleri

Duygusal emeğin öncelleri bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve etkileşim özellikleri olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 467).

3.5.1. Bireysel Faktörler

3.5.1.1. Cinsiyet

Hochschild (1983), iş hayatında neredeyse herkesin bir duygusal emek gösteriminde olduğunu fakat duygusal emek gösterim beklentisinin yoğunlukla

kadınlara yönelik olduğunu belirtmektedir. Wikler'in (1976), erkek ve kadın profesörleri karşılaştırdığı bir çalışmasında, öğrencilerin kadın profesörlerin erkek profesörlere göre daha sıcak ve daha destekleyici olmasını beklediklerini belirtmiştir. Bu beklentiler göz önüne alındığında, öğrencilerin gözünde "soğuk" olarak algılanan kadın profesör sayısında artış olmuştur (Hochschild, 1983:168). Kadınların, çevresindeki kişilerin ihtiyaçlarına cevap verme konusunda daha duyarlı oldukları, duyguları kontrol altında tutma becerisi ve pozitif duygusal tepki verme gibi konularda erkeklerden daha başarılı oldukları ifade edilmektedir. Hochschild'e (1983) göre; hizmet işinde olumlu duyguların gösterimi gereklidir ve kadınlar erkeklerden daha yetkin ve yeteneklidir. Aslında, bazı mesleklerde cinsiyete dayalı bir ayrım vardır. Örneğin, kabin personeli denildiğinde bunun çoğunlukla bir kadın mesleği olduğu düşünülür. Benzer şekilde; hemşirelik, sekreterlik, bakıcılık gibi işler genellikle kadınların yaptığı meslekler olarak görülür, yani "kadın işi" olarak algılanmaktadır (Hochschild, 1983:168-167, aktaran Oral ve Köse, 2011:467).

3.5.1.2. Duygulanım ve Duygu Durumları

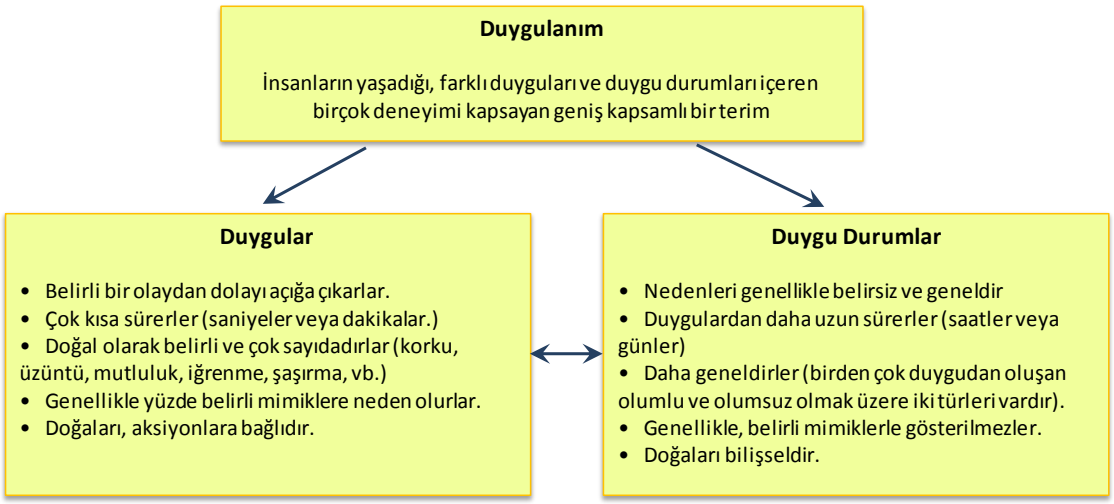
Hissedilen bir duygu genellikle daimi olmamakla birlikte, gün içindeki sosyal durumlara, eylemlere ve düşüncelere tepki olarak devreye girer. Bunun aksine, duygu durum (mood) daha uzun süre etkilidir ve duruma göre saatler, günler hatta aylar sürebilir. Örneğin, sıkıntı diye bahsedilen duygusal durum devam ederse üzüntü, yumuşamadan haftalar boyu sürer ise de depresyon olarak nitelendirilir (Carter ve ark., 2013: 134).

Duygulanım (*affect*); bireylerin yaşamış olduğu farklı duyguları, duygu durum ve deneyimlerini içeren genel bir ifadedir (Robbins & Judge, 2012: 102).

Duygular (*emotions*), kişinin doğrudan bir insan, nesne veya olaya yönelik hislerdir.

Duygu durumlar (*mood*), kişinin içinde bulunduğu durumdan bağımsız olarak yaşadığı ruh halleridir.

Şekil 9: Duygulanım, Duygu ve Duygu Durumları



Kaynak: Robbins, Stephen P. & Judge Timoty A (2012). *Örgütsel Davranış Organizational Behavior*, 14.Basımdan çeviri. s.101

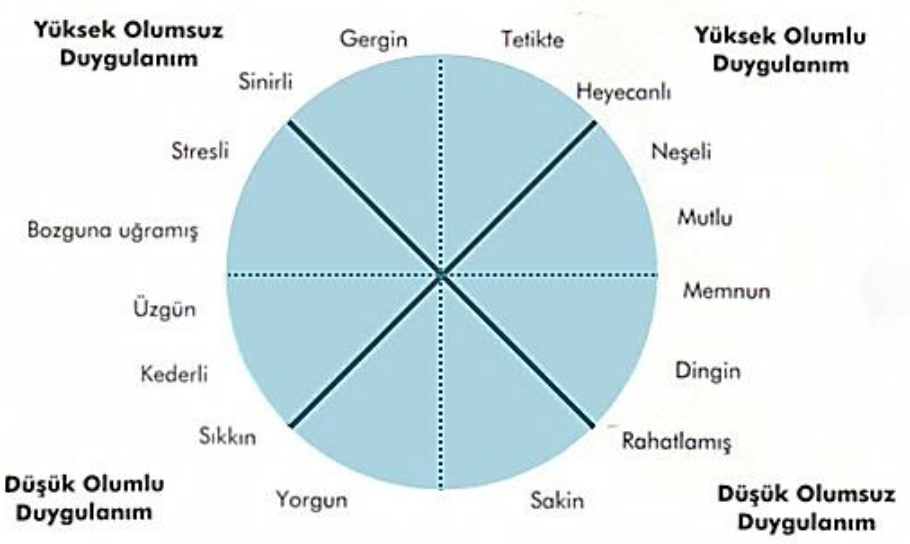
Duygulanım, kişilerin genel anlamda insan veya nesnelere belirli bir duygusal eğilimle yaklaşmaları olarak açıklanabilir ve *olumlu* ve *olumsuz* duygulanım olmak üzere iki türü vardır (Oral ve Köse, 2011: 468).

3.5.1.2.1. Olumlu ve Olumsuz Duygulanım

Olumlu duygulanım, coşku ve iyimserlik ile ilişkili iken, olumsuz duygulanım karamsarlık ve itici duygu durumlarıyla ilgilidir (Grandey, 2000:107). Örneğin, neşe, mutluluk veya minnettarlık gibi pozitif duygular kişiler üzerinde olumlu bir his yaratırken; suçluluk veya kızgınlık gibi olumsuz duygular ise bunun tam tersini hissettirir (Robbins & Judge, 2012: 102). Ancak duygu

değerlendirilmesinde ‘nötr olmak’ belirli bir duyguyu değil, duygusuzluğu ifade etmektedir (Menderes, 2009:26).

Şekil 10: Duygu Durumları Yapısı



Kaynak: Robbins, Stephen P. & Judge Timoty A (2012). *Örgütsel Davranış Organizational Behavior*, 14.Basımdan çeviri. s.103

Duygular, olumlu ve olumsuz olarak gruplandırılğında, bazı duygu durumlara dönüştürülmüş olurlar ve Şekil 10'da gösterildiği üzere, tek bir duygu yerine duygu grubu oluştururlar. Buna göre, ‘heyecanlı’ yüksek bir olumlu duygulanım göstergesi iken, ‘sıkıntı’ düşük bir olumlu duygulanımın göstergesidir (Robbins & Judge, 2012: 102).

3.5.1.3. Empati

Empati, “bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması” (Dökmen, 1996; 135-136) şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle empati, bir bireyin başka bir bireyin duygu ve düşüncelerini yargılamadan kavrayabilmesini ifade etmektedir. Kişi karşısındaki ile empati kurduğunda kendi bakış açısından soyutlanmış olarak,

karşısındaki kişiye odaklanıp ihtiyacına daha duyarlı olacak ve duygu durumunu daha iyi anlayabilecektir. Özellikle hizmet sektöründe işgörenin empati kurma yeteneğinin önemi çok büyüktür, zira müşteriyi doğru anlamak ve buna uygun yaklaşım ve davranış içinde bulunmak müşteri memnuniyeti ile yakından ilişkilidir. Aynı şekilde, Hochschild (1983:162-184), empati yeteneğinin duygusal emek gerektiren mesleklerde son derece önemli olduğunu belirtmiş ve kabin personeli işe alım süreçlerinde empati yetenğine önem verildiğinden bahsetmektedir (aktaran: Oral ve Köse, 2011: 468).

3.5.1.4. Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama (*self-monitoring*), bireylerin kendi benlik sunumunu izleme ve dışavurumsal davranışlarını kontrol etme düzeyini kapsamaktadır (Snyder, 1974, aktaran: Grandey, 2000: 106). Kendini uyarlama düzeyi düşük olan kişilerin aksine, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler, başkalarının duygusal işaretlerini daha rahat fark eder ve kendi duygusal ifadelerini karşılaşılan duruma uygun olacak şekilde uyarlama konusunda daha istekli ve yetkindir. Kendini uyarlama düzeyi düşük bireyler, içsel duygularına sadık kalma eğilimlidir. Kendi kendini uyarlama, duygusal emek yaklaşımında önemli bir yere sahiptir. Çünkü, yoğun duygusal emek gösteriminin gerekli olduğu sektörlerde, kendini uyarlama düzeyi düşük işgörenler hissettikleri duyguları bastırmakta zorlandıkları için sarfedecekleri duygusal emek düzeyleri yükselecektir. Bu nedenle, kendi kendini uyarlama düzeyi düşük işgörenlerde daha yüksek düzeyde duygusal emek ve buna bağlı daha yüksek stres seviyeleri ortaya çıkabilmektedir. (Abraham, 1998, aktaran: Grandey, 2000:106).

3.5.1.5. Duygusal Zeka (EQ)

Duyguların psikolojide oynadığı önemli rol ve Gardner'ın çoklu zekâ tanımlamasından hareketle, duygusal zeka konusu son zamanlarda birçok akademik araştırmaya konu olmuştur. Daha evvel sosyal zeka adı altında araştırmalara konu olmuşken, ilk kapsamlı teori ve duygusal zeka tanımı 1990'ların başında psikolog Peter Salovey ve John Mayer tarafından yapılmıştır (Luthans, 2011: 231).

Salovey ve Mayer (1993) duygusal zekayı; "kendi ve başkalarının duygularını izleyebilmek, aralarında ayrım yapmak ve kişinin düşünce ve davranışlarını yönlendirmek için bilgiyi kullanma yeteneğini içeren bir sosyal zekâ türü" olarak tanımlamaktadır. Duygusal zekânın kapsamı, sözlü ve sözsüz değerlendirmeleri ve duyguların ifadesini, kendisinin ve başkalarının duygularını dengeleyebilmesi, sorunların çözümünde duyguların kullanılmasını içermektedir (Mayer ve Salovey, 1993: 433).

Duygusal zekası yüksek olan kişiler, olumsuz duyguları hafifleterek ve olumlu duyguları geliştirerek, kendi hissettiği duyguları ve dışardan gelen duyguları etkin bir şekilde yönetebilme (Karim ve Weisz, 2010:188) ve mevcut duygusal durumunu işinin gerektirdiği forma kolayca sokabilme yeteneğine sahiptir (Oral ve Köse, 2011:469)

Duygusal zekâ kavramının bu denli popüler olması Daniel Goleman'ın 1995 yılında yılında yayınladığı Duygusal Zeka (Emotional Intelligence) kitabı sayesinde olmuştur. Goleman duygusal zekâyı; "kişinin kendi ve başkalarının duygularını doğru algılayabilme, değerlendirme ve duyguları günlük yaşama uygun bir şekilde aktarabilme kapasitesi" olarak tanımlamakta ve duygusal zekâ bileşenlerini; öz-bilinç,

kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri olmak üzere beş grupta toplamaktadır.

Tablo 2: Duygusal Zekâ Bileşenleri

Duygusal Zeka Bileşeni	Tanım	Ayırıcı Özellik
Öz-bilinç	Kişinin güçlü ve zayıf yanlarını, güdülerini, değerlerini ve diğerleri üzerindeki etkisini bilmek	• Özgüven • Gerçekçi bir kişisel değerlendirme • Mütevazı bir mizah anlayışı • Yapıcı eleştirilere açlık
Kendini ayarlama	Zararlı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol edip yönlendiıebilmek	• Dürüstlük • Ahlaklı olmak • Belirsizliğe ve değişime açık olmak
Motivasyon	Başardığı işlerden zevk almak	• İşin kendisine ve yeni mücadelelere tutkuyla yaklaşmak • Gelişim için bitmek tükenmek bilmeyen bir enerji • Başarısızlık karşısında iyimser olmak
Empati	Karar alırken diğerlerinin duygularını da dikkate almak	• Yetenekleri tespit edip etki alanına almakta uzmanlık • Başkalarını da geliştirme yeteneği • Kültürler arası farklılıklara karşı duyarlı olmak
Sosyal beceri	Diğerlerini yönlendirebilmek için dostane ilişkiler kurmak	• Değişime önderlik etmek • İkna kabiliyeti • Geniş bir tanıdık ağı • Ekip kurup liderlik etmede uzmanlık

Kaynak: Esaslar – Daniel Goleman "*Lideri Lider Yapan Nedir?*" – 2012, s. 92

Duygusal zekâ seviyemiz genetik olarak sabitlenmiş ve yalnızca çocukluk döneminde gelişen bir olgu olmadığı gibi, IQ'dan farklı olarak, büyük oranda öğrenilmiş bir zekâdır ve bu öğrenme süreci hayat boyu devam etmektedir (Luthans, 2011: 233).

3.5.2. Örgütsel Faktörler

3.5.2.1. Duygusal Davranış Kuralları

Hizmet sektörü gibi, insanlarla birebir iletişim halinde olmayı gerektiren neredeyse tüm meslek veya örgütlerde, karşı tarafa gösterilmesi gereken duygular ve

davranışları belirleyen kuralların varlığından bahsetmek mümkündür (Oral ve Köse, 2011:469. Duygusal davranış kuralları, işgörenden beklenen uygun duygu gösterimlerini belli bir standarda getirilen kurallardır (Van Maanen & Kunda, 1989; aktaran Diefendorff ve Croyle 2008:311). Duygusal davranış kuralları müşteri ilişkilerinde bir öngörü ve homojenlik sağlamış olur. Oluşturulan duygusal davranış kuralları örgüte göre farklılık göstermekle birlikte, örgüt içinde bu kuralların oluşumu hem örgütsel ve mesleki normlar hem de toplumsal kültür değerleri gözetilerek oluşturulur ve esas alınan bu normlardan etkilenir. Toplumsal kültür ile uyuşmayan davranış kuralları, çoğunlukla örgüt için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Örneğin; Gıda sektöründe faaliyet gösteren McDonald's firmasının batı kültürü normlarını gözeterek eğitim verdiği işgörenlerinden beklediği duygusal davranış kuralından bir tanesi "müşteriler ile iletişim sırasında onlara gülümseme"dir. Ancak, böyle bir norm Rus kültüründe olmadığı için, Moskova'da açtığı şube müşterileri işgörenlerin gülümsemelerini hiç olumlu karşılamamıştır, hatta işgörenlerin onlarla alay ettiğini düşünmüştür (Ashforth ve Humphrey, 1993:91).

3.5.2.2. Otonomi

İşgörenlerin iş yapış biçimleri, işini planlama ve uygulayacağı yöntemleri seçme konusunda ne ölçüde özgür ve bağımsız olduğunu ifade eder (Hackman ve Oldham, 1976:258). Yani, işini yaparken ne kadar özerkliği olduğu ile ilgilidir.

Otonominin, işgörenlerin iş tatmini ve diğer tutumsal sonuç değişkenleri ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Hackman ve Oldham, 1976:259). Duygusal emeğe ilişkin önceki çalışmalar, duygusal emeğin, daha fazla iş otonomisine sahip işgörenler arasında önemli ölçüde daha az zararlı olduğunu göstermektedir (Morris ve Feldman, 1996:999). Rafaeli ve Sutton'un (1989) çalışmasına uygun olarak,

özerkliğin duygusal uyumsuzluğun önemli bir öncüsü olduğunu öne sürülebilir. Nitekim, duygusal emeğin aslında "emek" olarak görülmesinin nedenlerinden biri, işgörenin duygu düzenlemesinin örgütsel olarak yönlendirilmesidir. Daha fazla otonomiye sahip olan işgörenlerin, kendi gerçek duyguları ile duygusal davranış kurallarının çatıştığı zaman örgütün talep ettiği duygusal davranış kurallarını ihlal etme olasılığı daha yüksek olabilir. Bu nedenle, daha fazla iş özerkliğine sahip çalışanlar daha az duygusal uyumsuzluk yaşayacaktır (Morris ve Feldman, 1996:1000).

3.5.2.3. Sosyal Destek

Hochschild (1983), kabin personeli üzerine yaptığı araştırmasında, kabin personelinin kendi ekip arkadaşlarından gördükleri sosyal destek ile kendilerini duygusal anlamda daha rahatlamış hissettiklerini ifade edilmektedir (Hochschild 1983:197). Benzer şekilde, Grandey (2000) özellikle hizmet sektörü gibi işgörenlerden sürekli olumlu duygusal tepkiler beklendiği faaliyet alanlarında, örgüt içinde gelişen sosyal desteğin olumlu bir hava yarattığını ve işgörenlerin daha az seviyede duygusal emek sarfedeceğini belirtmektedir (Grandey, 2000:107).

Sosyal desteğin bireylerin iş stresi ile daha iyi başa çıkabilmelerini ve kendini kontrol edebilme konusunda daha verimli olduğu düşünülmektedir (Morris ve Feldman, 1996:1005). Başka bir deyişle, duygusal emek kuramcıların ortak görüşü sosyal desteğin, işgörenler üzerindeki baskıyı azalttığı ve duygusal emeğin zararlı etkilerini hafifletici unsurlardan biri olduğu yönündedir (Oral ve Köse, 2011:471).

3.5.3. Etkileşim Özellikleri

Hochschild'in (1983) belirttiği gibi, işin doğasından kaynaklanan bazı özellikler, işgörenlerden daha yüksek düzeyde duygusal emek talep edebilmektedir. Bu özelliklerden bir tanesi de müşterilerle olan etkileşimdir ve özellikle yüz yüze veya sesli iletişimin yoğun olduğu işlerde daha belirgindir. Bu özelliğe, Morris ve Feldman (1996), duyguların gösterimindeki sıklık ve sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği boyutunu eklemiştir (Grandey, 2000:102).

Müşterilerle iletişimin genel hatlarını belirleyen etkileşim özellikleri; süre, sıklık ve çeşitliliktir (Oral ve Köse, 2011:471).

3.5.3.1. Süre

Etkileşim süresi, işgörenlerin her bir müşteri ile ne kadar zaman etkileşim halinde olduğu ile ilgilidir. Örneğin, giyim mağazasında çalışan bir satış görevlisi bir müşteri ile saatlerce ilgilenmek durumunda olabilir, oysa bir market sorumlusu her müşteriyle sadece 5 dakika etkileşim kuruyor olabilir.

Duygusal emek ile süre arasındaki bağlantı ise, işgörenlerin müşteri ile etkileşim halinde olduğu süre içerisinde kendi duygularını bastırmak veya duruma uyumlu hale getirebilmek için sarf ettiği çabanın süresini ifade etmesi ile ilgilidir. Müşteriyle iletişim süresi, işgörenden talep edilen duyguların sergilemesindeki çabanın süresini belirleyeceğinden, etkileşim süresinin uzunluğuna göre sarf edeceği duygusal emek o oranda daha fazla veya daha az olacaktır (Grandey, 2000:102)

3.5.3.2. Sıklık

Bazı iş rolleri gereği, işgörenler müşteri ile farklı sıklıkta etkileşim halinde olmasını gerektirebilir. Örneğin, küçük bir hukuk bürosundaki resepsiyon görevlisi saat başı bir müşterileri ile etkileşim halinde olabilir, buna karşın marketteki kasiyerin müşteri etkileşimi saatte 10 kişi olabilir (Grandey, 2000:102). Bu da, işgörenden hangi sıklıkta duygusal emek sarfetmesi beklendiği ile bağlantılıdır (Lale ve Köse, 2011:472).

3.5.3.3. Çeşitlilik

İşgörenlerin sergilemeleri talep edilen duygular kabaca üç başlıkta incelenebilir. Bunları, pozitif (olumlu) duygular sergilemek, negatif (olumsuz) olumsuz duygular sergilemek ve nötr davranmaktır diyebilirz. Çoğunlukla hizmet sektörü için işgörenlerden müşterilerine güler yüzlü, sempatik ve kibar davranmaları beklenir. Ancak, negatif duyguların sergilenmesi istenilen meslekler de vardır. Örneğin, polislik, gardiyanlık, vb. mesleklerde işgörenler bazen karşı tarafa öfkeli ve korkutucu davranmaları gerekebilir. Son gruba örnek olarak terapistler ve hâkimler gösterilebilir. Bu tür mesleklerde, işgörenlerden beklenen duygusal gösterim nötürlüktür, yani karşı tarafa pozitif veya negatif hiçbir duygusal gösterimde bulunmamaları beklenir (Grandey, 2000:102).

Bazı mesleklerin beraberinde getirdiği duygusal gösterimler daha karşmaşık olabilimekte ve bahsi geçen her üç duygu gösterimini de kapsayabilir. Öğretim görevlisi gibi bazı meslekler sergilenen duyguların sıklıkla değişmesini gerektirebilir. Öğrencilerini motive etmek için coşku oluşturan pozitif duygular sergilerken, sınıf için disiplini sağlamak için bazı negatif duygular sergilemesi gerekebilir. Ayrıca profesyonelliğini ve tarafsızlığını vurgulanak için nötr davranması gerekebilir.

Dolayısıyla, mesleğin gereği sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği arttıkça, sarfetmesi gereken duygusal emek aynı şekilde artacaktır. (Morris ve Feldman, 1996:991).

3.6. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

Duygusal emeğin sonuçları çoğunlukla iki temel başlık altında incelenmektedir; tükenmişlik ve iş tatmini (Oral ve Köse, 2011:474). Bu çalışmada da duygusal emeğin işgörenler üzerinde yarattığı tükenmişlik ve iş tatmini ele alınmaktadır.

3.6.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik, hem birey hem de örgütler açısından iş yaşamını önemli ölçüde tehdit eden bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İngilizcede "job burnout" ya da "staff burnout" olarak tanımlanan kavram Türkçede "tükenmişlik- tükeniş sendromu-mesleki tükenmişlik " kavramları ile ifade edilmektedir (Arı ve Bal, 2008:131).

Popülerliği giderek artan "tükenmişlik" terimi ile bazı stres araştırmacıları tükenmişliğin "bir tür stres" olduğunu iddia etmektedir. Ancak, bir stres ve travma destek koordinatörü, stres ve tükenmişlik arasındaki ayrımı şöyle yapmaktadır; "stres normaldir ve genellikle oldukça sağlıklıdır. Ancak, stresle başa çıkma becerisini yitirmeye başladığımızda tükenmişliğe doğru giden yolda olabiliriz". Tükenmişlik stres ile bağlanıtılı olsa da, yalnızca bireyden kaynaklanan stres olarak tanımlanamamaktadır (Luthans, 2010: 279).

Maslach ve Leitner'e (2007) göre, tükenmişlik, bireyin işle ilgili uzun süreli kronik stres faktörlerine bir tepki olarak ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur

(Maslach ve Leitner, 2007:368). Kapsamlı bir çalışmanın sonucunda tükenmişliğin bireyin salt kendi sorunlarından değil, çalıştığı sosyal çevrenin oluşturduğu sorunlardan kaynaklandığı düşünülmektedir (Luthans, 2010: 279).

Özetle, "bireyde ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi" olarak ifade edilebilecek olan tükenmişlik, örgütte strese neden olan gerek işe ilişkin gerekse uzun süre devam eden örgütsel unsurların etkisi neticesinde ortaya çıkmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 131). Tükenmişlik ile ilgili dikkat çekici unsur; bireyin yaşadığı tükenmişlikten kaynaklanan stres unsurlarını gidermek için kişisel çaba ve olanaklarının yeterli olmadığı ve tükenmişliğin bireyin çalışma ortamındaki etkileşimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmasıdır (Maslach, 2003:189).

Maslach ve Jackson'a (1981) göre, tükenmişlik duygusal tükenmişlik (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarı duygusundaki eksilme (diminished personal accomplishment) olmak üzere üç bileşeni içermektedir. Duyarsızlaşma, işgörenin hem etkileşim içinde olduğu bireylerle (iş arkadaşları ve müşteriler) hem de bağlı bulunduğu örgüte karşı olumsuz tutumların gelişmesi ile ifade edilebilir (Akbolat ve Işık, 2008: 231).

Tükenmişlik yaşayan işgörenler profesyonel yardım ihtiyacında olabilir. İçinde bulundukları olumsuz durum nedeniyle, nezaket göstermeyi reddedebilir, müşterileri kötüleyen ve küçümseyen bir tutum sergileyebilirler. Hatta, tükenmişliğin neticesinde kişisel başarı duygusunda eksilme yaşayacağı için kendisine karşı da aynı olumsuz tutumda olabilir. İşgörenin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak görmesi, kendine olan özgüveninde ve saygısında önemli kayıplar yaşamasına ve sonucunda da depresyona (Borkowski 2005, Italia et al. 2008) neden olabilmektedir (Aktaran: Akbolat ve Işık, 2008: 231).

Tükenmişlik, sadece işgörenler açısından olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır. Tükenmişlik, aynı şekilde örgütler üzerinde de olumsuz sonuçlar yaratan bir olgudur. Ancak, bireysel, yönetsel ve örgütsel bazı uygulamalarla tükenmişlikle mücadele etmek ve başa çıkmak olasıdır. Özellikle yöneticilerin, işgörenleri doğru gözlemleyip, işgörenin yaşamış olduğu tükenmişliği fark etmesi gerekmektedir. Tükenmişliğin ortadan kaldırmasına yardımcı uygulama ve düzenlemeleri gerçekleştirebilmek ise yöneticinin konu ile ilgili bilgi birikimi ile yakından ilgilidir (Arı ve Bal, 2008: 132).

Önceki çalışmalar, farklı duygusal emek stratejilerinin, bu üç tükenmişlik bileşeni ile ilişkileri farklılaştırdığını göstermiştir. Aslında, genel olarak duygusal emek stratejileri arasındaki stresin ana itici gücü olarak sunulan yüzeysel davranış, tipik olarak duygusal tükenme, sinizm ve mesleki yetersizliği hissettirir. Buna karşın derin davranışın duygusal tükenme ile genellikle doğrudan bir ilişkisi yoktur, veya yok denilecek kadar azdır. Görünüşe göre, samimi davranış ve duyguları açıkça ifade etmek, tükenmişliğe yol açmamaktadır, ancak bu konuda yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır (Lapointe ve ark., 2012: 5).

3.6.2. İş Tatmini

Her işgörende, çalışma hayatı süresince bağlı bulunduğu örgüt içinde , işin kendisi ve iş çevresine dair iş tatminini etkileyecek bazı deneyim ve duygular oluşmaktadır (Kök, 2006. Aktaran: Atılgan, 2017: 37).

Locke'ye (1976) göre İş tatmini, deneyimlediği işini değerlendirilmesi neticesinde işgörenin duyduğu memnuniyet veya olumlu duygusal durumdur (Luthans, 2010:141).

Daha genel bir ifadeyle; iş tatmini, işgörenin yaptığı işe karşı gösterdiği olumlu tutumdur (Atılgan, 2017:37). Buna göre, işgörenin işine karşı olumlu tutumu iş tatminini, işi ile ilgili olumsuz tutumu da iş tatminsizliğini beraberinde getirmektedir (Erdoğan, 1999. Aktaran: Gürbüz ve Yüksel, 2008:179).

George ve Jones'a (2008) göre, iş tatmini; "kişilerin yapmış oldukları iş hakkındaki duygu ve inançlarının toplamıdır. İşgörenlerin iş tatmini seviyeleri aşırı tatmin ile aşırı tatminsizlik arasında değişebilir" (aktaran: Özcan, 2011:108).

İş tatmin düzeyi kişi-iş uyumuna da bağlıdır. Yani, işgörenlerin işlerine yönelik olarak sergiledikleri her türlü fiziksel ve psikolojik çabaya ve işi ile ilgili algılarına bağlı olduğu söylenebilir.

İşgörenin duygularını yok sayarak, örgüt tarafından belirlenmiş gösterim kurallarına uymayı gerektiren duygusal emek ile iş tatmini arasındaki bağlantı aşikârdır. Hochschild (1983), duyguların örgütler tarafından denetim altında tutulmasının işgörenlerin iş tatminini olumsuz etkileyeceğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde, Morris ve Feldman (1996), yüzeysel davranışın işgörenlerin iş tatminini azalttığına dair veriler elde etmiştir (Oral ve Köse, 2011:475). Grandey (2000) de, hissedilen duyguların, örgüt tarafından belirlenen duygusal gösterim kuralları çerçevesinde baskılanması ve işgörenden hissetmediği bazı duyguların gösterilmesi iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yapacağını belirtmektedir (Biçkes, ve ark. 2014:102-103).

Görüldüğü üzere, hâkim olan genel görüş duygusal emeğin iş tatminini olumsuz etkilediği yönündedir. Bununla birlikte, aksini ispatlayan çalışmalar da mevcuttur. Wharton (1993), yapmış olduğu çalışmada duygusal emek kullanımının işgörenlerin iş tatminini artırdığı sonucunu elde etmiştir (Oral ve Köse, 2011:475).

İş tatminini etkileyen diğer bir unsur da kişi-iş uyumudur. Yüksek kişi-iş uyumu, iş ortamında daha pozitif ruh haline ve duygulara sahip olmayı ve yüksek düzeyde iş tatminini beraberinde getirmektedir. Yüksek iş tatminine sahip olan bir işgören duygusal çelişki yaşamayacağı için yüzeysel rol yapmaya daha az ihtiyaç duyacaktır (Biçkes, ve ark. 2014:102-103).

İş tatmininin örgütler açısından önemi ise, iş tatmininin potansiyel sonuçları nedeniyledir. Zira, işgörenlerin iş tatmin düzeyleri yükseldikçe, neden oldukları olumsuz örgütsel davranışlar azalacak ve olumlu örgütsel davranışlar artacaktır (Biçkes, ve ark. 2014:101).

3.7. Duyguların İletişim Biçimleri

Duygular, çoğunlukla irademiz dışında yüz, ses ve duruşumuzda bazı ifade değişiklikleri yaratır ve çevremize işaretler gönderir. Duyguların yarattığı bu ifade değişiklikleri kendiliğinden meydana gelmektedir (Ekman, 2003:37).

Kabin personeli, yolcular ile birebir iletişim halinde olan kişiler olması sebebiyle, yoğun duygusal emek sarf etmekte olan kişiler arasındadır. Hochschild (1983) duygusal emeği, duyguların ifadesinin jest ya da mimikler yoluyla dışarıdan gözlemlenebilecek şekilde yönetilmesi olarak tanımlamaktadır (Eroğlu, 2010:20) ve bu sebeple, duygusal emeğin iletişim biçimlerine değinip, kabin personelinden beklenen duygusal emek gösteriminin ne şekilde olduğunu incelemek gerekmektedir.

Günlük hayatta, duygu ve düşüncelerimizi **sözlü** ve **sözsüz** olmak üzere iki şekilde ifade ederiz.

Sözlü iletişim, evrimimiz neticesince geliştirdiğimiz konuşma yeteneğimiz sayesinde kelimeleri seslendirerek ilettiğimiz sesli mesajlardır.

Sözsüz iletişim ise çoğunlukla farkında bile olmadan kullandığımız beden dilidir.

Gerçekte sözlü iletişim ilettiğimiz mesajın en küçük bölümünü teşkil etmektedir. Mehrabian ve Ferris (1967) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, kişilerarası iletişim sürecinde sözlü ve sözsüz olarak iletilen mesajların karşı taraf üzerinde; sözün %7, sesin %38 (*sesin özellikleri*), beden dilinin ise %55 oranında etkili olduğu (Mehrabian, http://www.kaaj.com/psych/smorder.html, Erişim: 10.11.2017) sonucuna varılmıştır. Bu araştırmadan hareketle, günlük iletişimimizde kullandığımız sözlü iletişim bizim tahmin ettiğimiz gibi yüksek bir orana sahip değildir, aksine beden dili ile iletilen mesajların iletişimde çok daha önemli ve etkin olduğunu söyleyebiliriz.

Cüceloğlu'na (1994) göre, sözlü iletişim akıl ve mantığı, sözsüz iletişim ise duygu ve ilişkileri en etkili ifade etme aracıdır (Cücenoğlu, 1994:29). Başka bir deyişle, kişilerarası iletişimde konuşma dili duyguları dile getirmede genellikle yetersiz kalır. Çünkü sözler sadece konuşmanın içeriğini oluştururlar, oysa sözsüz iletişim duygusal bilgiyi de aktarır. Günlük yaşamdaki ilişkilerde sözel kodlar dışında başvurulan simgesel kodlardan sözsüz olanlar, anlamı yaratma ve paylaşmada çoğu kez bilinçsiz olarak sürekli kullanılırlar (Cangil, 2004: 70). Çünkü, duygu değişimi sırasında, insanda birçok farklılık meydana gelmektedir. Duygu değişikliklerinin insanın ruhunda olan ve beyninde şekillenen etkileri nedeniyle; beden dili, yüz ifadesi, ciltteki renk değişiklikleri, dışarıdaki gözlemciler tarafından algılanabilmektedir. (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013:49)

3.7.1. Sözlü İletişim

İnsanların düşünce ve hislerini konuşarak ifade etmesi sözlü iletişimdir. Sözlü iletişimde söz seslendirilerek yani konuşularak aktarılır. Konuşma eylemi, düzenli devinimlerle konuşma organları tarafından sözün sese dönüştürülerek iletilerin aktarıldığı, insana özgü yaratıcı bir yetenektir (Okumuş, 2013:40).

Konuşma, sözcükler, ses, anlatıcı, dinleyici gibi birçok öğeden oluşur. Sözcükler ve ses, akla ilk gelen öğeler olsa da, etkili bir konuşma için dikkat edilmesi gereken birçok detay vardır. Konuşmada anlatıcıdan çıkan söz, dinleyiciye iletilir. Dinleyici kendisine ulaşan sözleri algılanıp yorumlayarak geri bildirimde bulunulur. Sözler, anlatıcı ve dinleyici arasında gider ve gelir. Böylece, karşılıklı konuşma yani, iki yönlü sözlü iletişim oluşur. Sözlü iletişim, yüz yüze ve telefon görüşmeleri şeklindedir ve anında geri bildirimde bulunulabileceğinden, anlaşılmayan konulara en kısa sürede açıklık getirilme olasılığı vardır (Okumuş, 2013:40).

3.7.2. Beden Dili (Sözsüz İletişim)

Duygularımızı ifade etme ve yansıtma işlevini yerine getirmek için, bedenimiz aracılığıyla verdiğimiz görsel kodlar içeren mesajlara beden dili denir (MEGEP, 2008: 13) ve kelimelerle ifade edilenler dışında her türlü iletişimi içermektedir (Yaman, 2008). Sözlü iletişim insanın daha sonra edindiği bir yetenek olmasına karşın, beden dili insanoğlunun konuştuğu ilk dildir ve dolayısı ile ilk çağlarından beri kullandığı bir iletişim biçimidir (MEGEP, 2008: 13).

İnsanın biyolojik ihtiyaçlarından doğan bedensel hareketlerinin çoğu, **İçgüdüsel Beden Dilini** oluşturmaktadır (MEGEP, 2008: 14) ve büyük oranda

bilinçaltından "aniden gelen" eylemlerden oluşur (Carter ve ark., 2013: 142). Mutluluk, korku, öfke, bıkkınlık, üzüntü ve acı gibi temel duyguların beden dilindeki karşılığı tüm kültürlerde ortak (Ekman, 2009: 111) olmakla birlikte, temel duygular dışında kalan beden dilinde, öğrenme ve kültürel faktörler nedeniyle bazı faklılıklar oluşabilmektedir. Bu beden diline **Öğrenilmiş** *(veya kazanılmış)* **Beden Dili** denilmektedir (MEGEP, 2008: 14).

Beden Dilinin iki önemli işlevi vardır;

a. Sözsüz iletişim yoluyla bir takım anlamlar iletmek,

b. Sözlü iletişimi beden hareketleri, jest ve mimiklerle desteklemek ve iletişimin akıcılığına katkıda bulunmaktır (Robbins ve Judge, 2012: 348).

İnsanların birbirleri ile iletişimde kullandıkları en önemli iletişim aracı beden dilidir. Öyle ki, kişiler arası iletişimin %75'inin beden diline dayandığı görülmektedir (Bıçakçı, 1998: 32-34).

Kişiler arası yapılan yüz yüze iletişimde beden dilinden soyutlanmış bir iletişim mümkün değildir. Yani, kişi bir sözlü mesaj aldığında aynı zamanda sözsüz mesaj da almış olmaktadır (Robbins ve Judge, 2012:348). Konuşma sırasında karşımızdaki kişiyi onaylamak için başımızı yukarı aşağı sallamak veya özür dilerken başımızı öne eğmek sözel iletişimi desteklemek için yaptığımız bazı bedensel hareketlerdir.

Beden dili sadece mesajı veren kişinin kullandığı bir dil değildir. Konuşan kişi yüzünü ve bedenini kullanarak sözlü anlatımını desteklerken, dinleyen kişi de aldığı mesaj karşısında etkileşimini kendi beden dili ile ifade ederek konuşana geri bildirim vermektedir.

Schober (2003), beden dili ögelerini; sessiz, sese dair ve nesnel iletişim olmak üzere üç başlıkta incelemektedir (Schober, 2003: 30).

- **Sessiz iletişim bileşenleri**: jest, mimik ve beden duruşu gibi görsel beden dili hareketleri

- **Sese dair ögeler**; kullanılan sesin tonunu, hızı, yumuşalığı, şiddeti, kelime vurguları ve konuşma sırasındaki duraklamalar gibi dili kullanma özelliklerini içermektedir. Ekman'a (2003) göre, ses de bir duygu sinyal sistemidir (2003:76) ve sözlü iletişimde kişinin 'ne söylediği'den ziyade 'nasıl söylediği' daha önemlidir. Ses düşünceyi iletirken, sözsüz iletişim duyguyu yansıtır (Cüceloğlu, 1994: 29) ve kişinin söyleyiş biçimi aktarılan düşünce ile duygular arasındaki tutarlılığı kavramamıza yardımcı olur. Bir cümle her seferinde başka bir kelimeye vurgu yaparak söylense, aynı cümle her seferinde farklı anlamlara gelebilir. Her konuşmada, gerçekte iki diyalog gerçekleşir; birinde kelimeleri kullanılır, diğerinde de ses özellikleri. Kimi zaman ikisi eşleşir, ancak genellikle eşleşmez (Dimitrius ve Mazzarella, 2008: 155). Örneğin, birisine "Nasılsın?" diye sorulduğunda, yanıt çoğunlukla "iyiyim"dir. Kişinin nasıl hissettiğini gerçekten anlamak için "iyiyim" kelimesine güvenmek hata olur. Gerçekten de iyi olup olmadığını, ses tonundaki (depresif, endişeli, heyecanlı ya da diğer) bir düzine duygudan anlaşılabilir.

- **Nesnel iletişim ise**; bireylerin giydikleri kıyafet veya üniforma, kullandıkları aksesuarlar, parfüm, makyaj ve benzeri genel fiziki görünüşlerini ifade etmektedir.

Örgütler genelde, işgörenlerine yazılı olarak "kıyafet yönetmeliği" adı altında nesnel iletişime dair bir çeşit talimatname vermektedir. Özellikle havayolu şirketleri, kabin personelini; giyeceği üniforma, ayakkabı, yedek kıyafetler vb. giyim kuşam kurallarını ve makyaj, tırnak bakımı, saç stili gibi genel görünüşü içeren nesnel iletişim ögeleri konusunda sözlü ve yazılı talimatlar ile bilgilendirmektedir. Kabin personelinin özenli ve bakımlı olması ve örgütün belirlediği yönetmeliğe uyması "örgütü temsil etmesi" bakımından son derece önemlidir.

Beden dilinin pek çok biçimi açık ve kapalı beden dili olmak üzere genellikle iki tip ile sınıflandırılmaktadır (Dimitrius ve Mazzarella, 2008: 131);

- **Açık beden dili**ne sahip olan kişiler rahattır, iletişim kurduğu kişiye yönelerek oturur, göz teması kurar, iletişim halinde olduğu kişi ile arasına hiçbir şey koymaz (kolları, elleri, çantası vb. nesneler) (Dimitrius ve Mazzarella, 2008: 131)

Şekil 11: Açık Beden Dili



Kaynak: https://www.tutorialspoint.com/positive_body_language/positive_body_language_quick_guide.htm [Erişim tarihi: 15.03.2018]

- **Kapalı beden dili**ne sahip kişiler genellikle kollarını göğüs hizasında bağlanmış olarak duruyor olabilir, duruşu konuştuğu kişiye doğru dönük değildir, çoğunlukla konuştuğu kişi ile arasına bir şey koyar (eller, kollar, çanta veya başka nesneler) (Dimitrius ve Mazzarella, 2008: 131)

Şekil 12: Kapalı Beden Dili



Kaynak: http://bestdelegate.com/body-language-in-mun-part-2-arms-and-legs/ Erişim tarihi: 15.03.2018

3.7.2.1. Jestler

Dilimize Fransızca'dan geçen jest kelimesi, herhangi bir şeyi açıklamak için genellikle el, kol ve baş ile yapılan içgüdüsel veya iradeli hareket olarak tanımlanır (http://kelimeler.net/ [Erişim tarihi: 16.03.2018]).

Duygu, düşünce ve niyetimizi sözlü iletişimle olduğu kadar jestlerimiz ile de aktarırız (Carter ve ark., 2013: 142).

Beden dili çoğunlukla bilinçsiz bir şekilde ifade ediliyor olsa da, beden dilinin daha incelikli bir biçimi olan jestler üzerinde daha fazla bilinçli kontrole sahip olduğumuzu söyleyebiliriz. Bedenin farklı kısımları jestler içerir ancak günlük iletişimimizde çoğunlukla el ve parmaklar hareketlerimiz jestleri içerir. Jestlerin anlamı kültüre göre farklı anlamlar içerir. Ancak evrensel olarak aynı anlama gelmeseler de, jestler tüm dünyada kullanılan bir beden dilidir (Carter ve ark., 2013: 143).

3.7.2.2. Baş Hareketleri

Beynimiz sağ ve sol olarak iki bölümde incelenir. Bir çok araştırmaya göre; beynimizin sağ taraf hayal gücü ve sezgi ile ilgiliyken; sol tarafı ise mantıksal işlem ve düşüncelerin merkezi olduğu kabul edilmektedir (MEGEP, 2008: 22).

Baş ile yapılan hareketler mimiklerimizi desteklemek ve bütünlüğü sağlamak için yapılır. En sık kullandığımız hareket *onaylama* ve *reddetmedir*. Başın öne doğru birkaç kez hafifçe sallanması, onaylama ifade ederken, başın sağa sola sallanması veya arkaya atılıp kaşların kaldırılması bir şeyi reddetme anlamında yapılan bir harekettir (MEGEP, 2008: 22).

İletişim süreci içinde jestlere başvuran kişi sadece konuşan kişi olmayıp, dinleyicinin de iletişim sürecini destekleyici jestler kullanır. Örneğin, başını sağa veya sola hafif bir açı vermiş olarak konuşan kişiyi izlemesi, konuşan kişinin söylediklerini ilgiyle dinlediğini belirten bir harekettir. Buna karşın, başı aşağıya eğilmiş ve alttan yukarı doğru bir bakışla konuşanı dinliyorsa, bu jest konuşan kişi ve/veya konudan etkilenmediğini veya farklı düşündüğünü ifade etme biçimidir (MEGEP, 2008: 22).

Kullandığımız jestlere farklı birkaç örnek olarak;

- Başını yukarı kaldırarak bakmak; kişilerin üstünlük duygusu ya da saldırganlık duygusu içinde oldukları,

- Başı aşağıya eğik bakmak; uysal ve kabullenici bir tavır.

- İşaret parmağın başın yan tarafına getirilip, diğer parmakların kapalı olduğu el duruşu, ilgiyle izleme işaretidir.

İnsan kendisine yakın bulduğu kişilere başıyla hafif yakınlaşır, uzak bulduğu kişilerden başıyla uzaklaşır. Bu küçük hareket gerçek duyguları yansıtmak açısından çok önemli ipucu sayılır (MEGEP, 2008: 22).

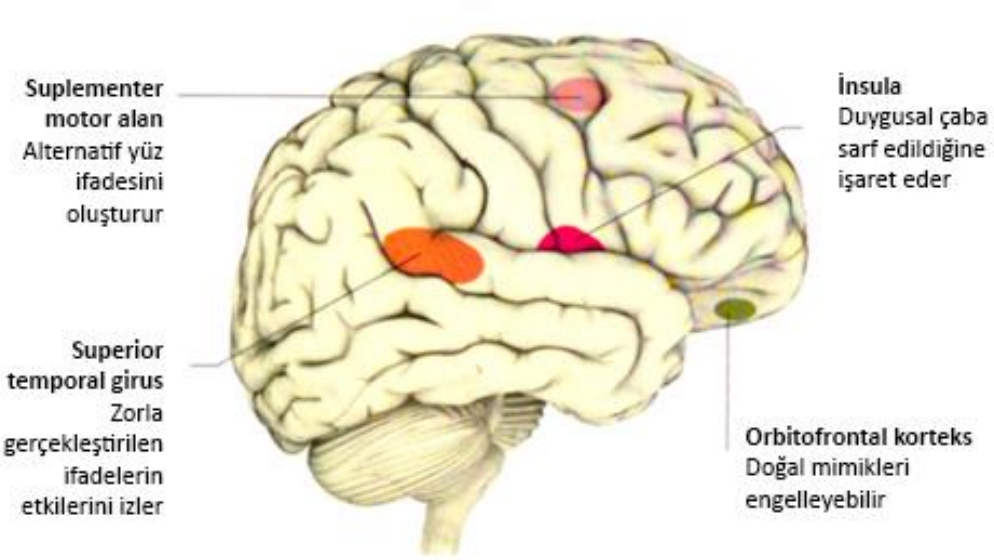
3.7.2.3. Yüz İfadesi

Beynin doğrudan duygularla ilgili bölümüne bağlı olan yüz, duyguların görüntülendiği ilk zemindir (Ekman, 2013: 102) ve yüz ifadelerimiz insanlık evrimin bir neticesidir (Ekman, 2009: 111). Mutluluk, hüzün, korku, öfke, tiksinti ve şaşırma duygularının yüzümüzde oluşturduğu ifadeler evrensel bir dil oluşturduğu için tüm insanlarda ortaktır (Barutçugil, 2004: 78) ve yaş, cinsiyet, ırk ve kültüre göre farklılık göstermezler (Ekman, 2009: 111). Hatta son yıllarda yapılan araştırmalar, temel duyulara ilişkin yüz ifadelerinin doğumdan itibaren kör olan kişilerin kullandığı yüz ifadeleri ile görme engeli olmayan kişilerinkine benzer ya da aynı olduğunu göstermektedir(Carter ve ark., 2013: 134). Ancak temel duygular dışında kalan duyguların gösterimi kültürlere göre farklılık gösterebilir (Ekman, 2009: 111).

İletişimimizin %75'i sözel değildir (Bıçakçı, 1998: 32) ve sözlü ve sözsüz iletişimimiz arasında çatışma olduğunda yüz ifademiz sözcüklerden daha fazla şey

"söyler" (Carter ve ark., 2013: 142) ancak iş yaşamımızda veya farklı sosyal ortamlarda gerçek duygularımızı ifade göstermemek için bilinçli bir çaba harcamak zorunda kalabiliriz. Bunu yaptığımızda da hissettiğimiz duygu ile sergilemeye çalıştığımız duygu arasında uyuşmazlık oluşur, bu da "duygusal bir çatışmaya" neden olur. Diğer bir ifadeyle; yüzümüzün ilettiği mesaj ile beden dilimiz uyuşmazlık gösterir. Duygunun doğal yansımasının üstesinden gelmeye çalışmak beynin birçok bölgesini aktive etmektedir (Carter ve ark., 2013: 135).

Şekil 13: Duygu Çatışma Alanları



Kaynak: Carter, Rita. Susan Aldridge, Martyn Pag E, Steve Parker. (2013). *Beyin Kitabı,* s.135

Beden dili ve yüz ifadesi birbiriyle çeliştiği durumlarda, yüz ifadesi yerine beden dili ile iletilen duyguya daha çok güveniriz (Carter ve ark., 2013: 135-142).

3.7.2.4. Gözler

Gözler iletişimin ilk ve en önemli unsurudur ve yüz ifadesi ve göz hareketleri ile çevresine bilgiler aktarır. İnsanlar ortalama olarak dış dünyayı % 87 gözleriyle, % 9 kulaklarıyla, % 4 diğer organlarıyla algılar (İzgören, 2000: 109). Bu nedenle,

başkalarının gözlerini ve bakışlarını takip etmeye yönelik güçlü bir içgüdüleri vardır (Carter ve ark., 2013: 142). Diğer varlıklardan farklı olarak, insan gözündeki beyazlık kişinin nereye baktığını, dolayısıyla dikkatinin nereye yönelmiş olduğunu anlamamızı sağlar (İzgören, 2000: 109).

Birbirimizle göz teması kurmamız iletişimimiz için önemlidir, bu sayede kendimizden ne kadar emin olduğumuzu, göz teması kurduğumuz kişiyi dikkate aldığımızı gösteririz. Ancak uzun süreli göz teması kültürlere göre farklı yorumlar içerir. Örneğin, Araplar göz göze gelmekten hoşlanmaz, Japonlar'da fazla göz teması saygısızlık sayılırken, Amerikalılar ve Avrupa'nın büyük bir bölümünde göz temasnın sıklığı ve süresi daha uzundur (İzgören, 2000: 109).

Göz hareketlerimiz güçlü mesaj ileticileridir, Örneğin;

- Birinin gözlerine çok uzun süre bakmak genel olarak saldırganlık belirtisidir

Şekil 14: Beden Dili – Gözler



Kaynak: https://www.pickthebrain.com/blog/10-body-language-tips-that-make-your-communication-skills-10x-better/ [Erişim tarihi: 15.03.2018]

- Gözleri aşağı yöneltmek korku, suçluluk veya boyun eğme mesajı içerebilir

- Kaşları aşağı yöneltmek ve göz kısmak söylenenleri dinlediğimiz ve anlamaya çalıştığımızı ifade eder

- Kaşlar yukarı kalkık ise ters giden bir şeyler olduğuna dair bir algı oluşabilir, çünkü araştırmalar genellikle huzursuz edici durumlarda, farkında olmadan kaşlarımızı kaldırdığımızı göstermektedir

- Endişeliyken veya başkalarını değerlendirirken gözümüzü hızlı hızlı kırparız.

- Başkalarının yaptığı rahatsız edici davranış veya yorumlara karşı da bakışlarımızı yana doğru eğeriz

- Gözleri devirmek, saygısızlık göstergesidir

- Dinlerken göz kapaklarını uzun süre kapalı tutmak veya geç açmak memnuniyetsizlik ifadesidir (İzgören, 2000: 109).

Tüm insanlarda olduğu gibi, yolcular için de göz teması çok önemlidir. Yolcu ile göz temasından kaçınan kabin personeli, yolcunun kendisine yeterince önem ve değer verilmediği düşünebilir.

3.7.2.5. Gülümseme

Mutlu duyguların birbirinden farklı yüz ifadeleri yoktur ve hepsi aynı tip gülümseme ifadesini paylaşırlar (Ekman, 2013, 102). Ancak insanlara özgü iki farklı gülümseme türü vardır: bilinçli olarak oluşturulan "sosyal gülümseme" ve onu ilk tanımlayan kişi olan Fransız nörolog Guillame Duchenne'den esinlenerek adı konulan "gerçek 'Duchenne' gülümsemesi" (Carter ve ark., 2013: 134).

1862 yılında Fransız nörolog Duchenne de Boulogne, samimi bir gülümsemesinin, keyiften kaynaklanmayan diğer tüm gülümsemelerden nasıl ayırt edilebileceğini keşfetmiştir. Duchenne her bir yüz kasının insanların görüntüsünü nasıl değiştirdiği üzerine çalışmıştır ve bunu yüzün farklı kısımlarını elektrik akımı ile uyarıp, oluşan kasılmaları fotoğraflayarak yapmıştır.

Şekil 15: Duchenne Gülümseme Deneyi



Elektrik Akımı ile oluşturulan gülümseme

Duchenne Gülümsemesi (gerçek gülümseme)

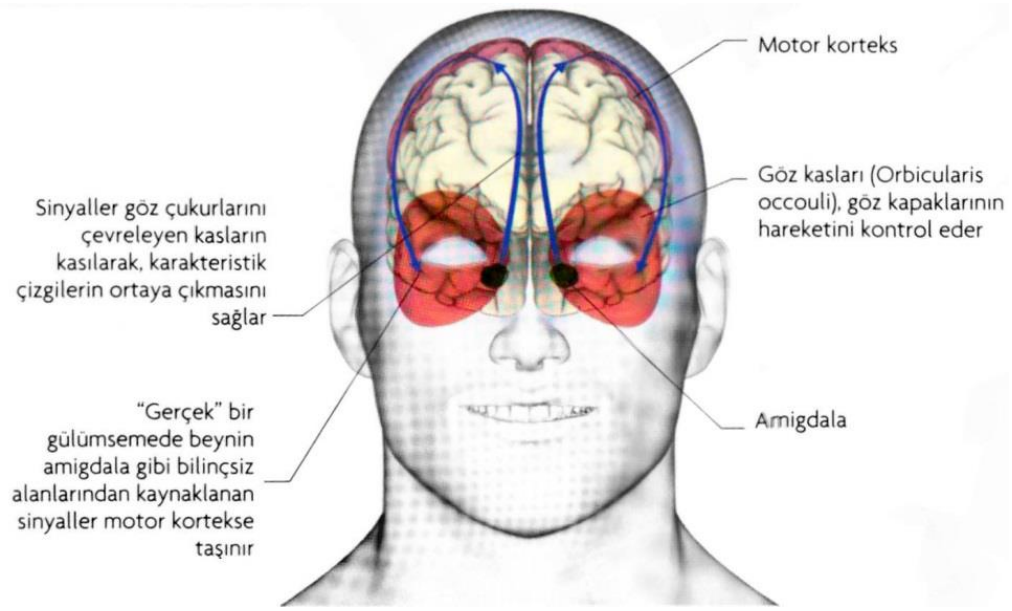
Kaynak: Ekman, Paul. (2013): Yalan Söylediğini Nasıl Anladın?! s.292

Duchenne, büyük elmacık kası (zygomatic major muscle) adı verilen çene kemiğinden dudak kenarlarına inen kasın harekete geçirilmesi ile ortaya çıkan gülümseyen fotoğraflara bakmış ve fotoğrafladığı adamın aslında mutlu olmadığını fark etmiştir. Bunun üzerine, Duchenne bir espri yapmış ve adamın tepkisini fotoğraflamıştır. Yaptığı karşılaştırma göstermiştir ki, espriye verilen tepkide görüldüğü gibi gerçek bir keyif anında adam gülümsemekle kalmamış, aynı zamanda gözü çevreleyen kası (orbicularis oculi) da harekete geçmiştir (Ekman, 2013: 292). Bu kaslar göz kapaklarının alt kısımlarının şişmesine ve gözlerin kenarlarının karga ayağı gibi buruşmasına neden olmuştur. Bu ifadeler sadece insanların ne hissettiğini göstermekle kalmaz, aynı zamanda ilişkili oldukları duyguyu da beraberinde getirir (Carter ve ark., 2013: 135).

- **Gerçek Gülümseme:**

Hem ağız çevresinin (zygomatic major muscle) hem de göz çevresinin (orbicularis oculi) hareket ettiği gerçek bir gülümseme mutlu bir ruh halinin yansımasıdır. Gerçek bir gülümsemeyi talep üzerine üretmek çok zordur. Gerçek gülümsemenin oluşabilmesi için beynin amigdala gibi bilinçdışı alandan gelen uyarılar motor kortekse iletilir ve hem göz hem de ağız çevresindeki kaslar kasılır. Yani, gerçek bir gülümseme mutlu bir duygu tarafından tetiklenir (Carter ve ark., 2013: 135).

Şekil 16: Gerçek Gülümseme



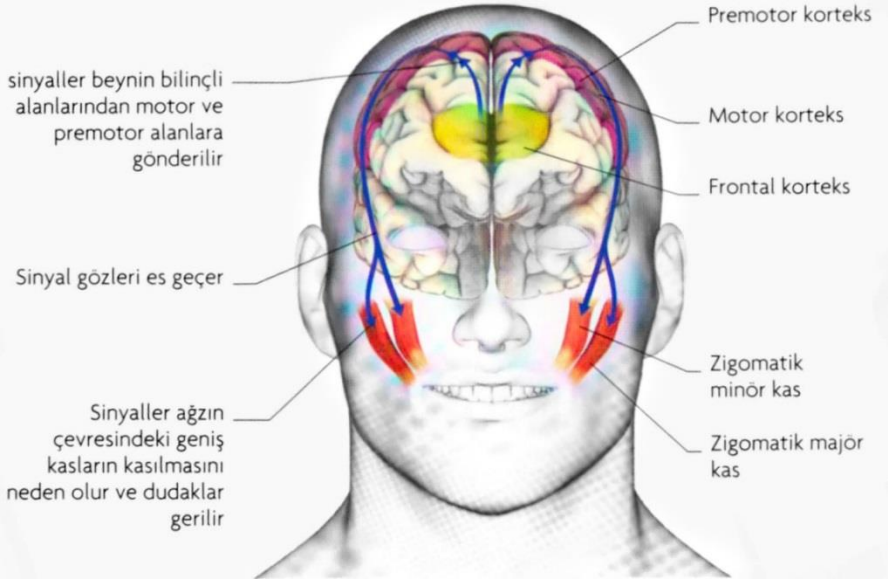
Kaynak: Carter, Rita. Susan Aldridge, Martyn Pag E, Steve Parker. (2013). *Beyin Kitabı,* s.135

- **Sosyal Gülümseme** *(Nezaket Gülümsemesi)*

Daha önce de bahsi geçtiği üzere, her gülümseme mutlu bir duyguyla ilgili olmayabilir. İnsanlar mutlu bir duygunun ifadesi olarak gülümseyebildiği gibi, olumsuz duygularını (korku, acı, vb gibi) saklamak için gülümsemeyi bir maskeleme yöntemi olarak da kullanabildiği gibi, sosyal çevresinde nezaketen de gülümseyebilirler (Ekman, 2013: 102). Bu tür gülümseme bilinçli olarak oluşturulur

ve mutluluk ifadesi olan gerçek gülümsemeden farklı olarak, mutlu bir duygu ile ilişkili değildir ve sadece ağzın kenarlarındaki kasların (zygomatic major muscle) bilinçli olarak harekete geçirilmesini içerir.

Şekil 17: Sosyal Gülümseme



Kaynak: Carter, R., Aldridge, S., Page, M. ve Parker, S. (2013). *Beyin Kitabı,* s.135

Şekil 18: Sosyal Gülümseme ve Gerçek Gülümseme



Sosyal Gülümseme



Gerçek Gülümseme

Kaynak: http://uk.businessinsider.com/elon-musk-favorite-video-games-2017-6/ [Erişim:05.03.2018]

Hizmet sektörü çalışanları da dahil iş hayatında en sık karşılaşılan gülümseme türü olan nezaket (sosyal) gülümsemesinde ise, sinyaller beynin bilinçli alanlarından motor ve premotor alanlara gönderilir, sinyal gözleri es geçer ve ağzın çevresindeki geniş kasların (zygomatic major muscle) kasılmasına neden olur ve dudaklar gerilir (Carter ve ark., 2013 :135).

Laboratuvar testlerinde, insanların bilinçli bir şekilde gülümsemesinin küçük, ama tespit edilebilir bir mutluluk duygusuna neden olduğu bulunmuştur. Yani gerçek olmayan bir sosyal gülümseme bile hafif, ama yine de gerçek bir mutluluk hissine neden olabilir (Carter ve ark., 2013: 134)

Şekil 19 : Pan-American Smile



Kaynak: https://www.newmedicalterms.com/media-medicine-2/popular-media/pan-am-smile/ [Erişim: 15.03.2018]



Kaynak: https://ctesthetic.com/tag/pan-am-smile/ [Erişim:15.03.2018]

PanAmerican havayolu şirketi kabin personeline vermiş olduğu gülümseme eğitimi sonrasında, nezaket gülümsemesi popüler kültürde "Pan-American Smile" veya "Botox gülümsemesi" olarak da bilinmektedir.

- **Maskelenmiş Gülümseme**

Mutluluktan beslenmeyen gülümsemelerden bazıları gülen dudaklara ek olarak başka yüz eylemlerini gerektirir (Ekman, 2013: 292). İnsanlar mutsuz olduklarında da, ya da genellikle negatif bir duygu ifadesini maskelemek için gülümserler. Bu gülümsemeler, hissedilmediği halde hissediliyormuş gibi gösteren ve birini kandırmak için kullanılan sahte gülümsemelerden farklıdır. (Ekman, 2009: 134). Bu gülümseme bir maske olarak kullanıldığında, sadece yüz ve gözün alt kısmındaki hareketleri örter ancak alında beliren korku ya da öfkeye işaret eden kaslar yine de görülebilir.

Şekil 20: Maskelenmiş Gülümseme - Üzüntü



Kaynak: https://www.psychmechanics.com/2015/07/how-face-displays-mixed-and-masked.html [Erişim tarihi: 15.03.2018]

Hatta maskelenmiş gülümseme, yüzün alt kısmında gizlenmesi amaçlanan duyguların izlerini tamamen örtme konusunda başarılı olamayabilir; onun yerine bir duygu harmanına benzer şekilde, bazı izlerin hâlâ görüldüğü hibrit bir ifadeye dönüşebilir (Ekman, 2009: 143).

Şekil 21: Maskelenmiş Gülümseme - Korku



Kaynak: Ekman, Paul. (2009): *Ne Düşündüğünü Biliyorum.*s.143

Bu tür bir gülümsemeye örnek olarak; yükseklik korkusu olan birinin korktuğunu başkalarına belli etmemek için korkusunu maskeleyen bir gülümseme ifadesi verilebilir.

3.8. Duygu Yönetimi

Duygusal emek bir duygu yönetim sürecidir (Güngör 2009:167) ve duyguların yönetimi büyük ölçüde iş yaşamında genel olarak başarının anahtarı olarak görülmektedir (Goleman, 2000).

Birey bulunduğu çevre ile uyumlu olmak, kendini kabul ettirmek, sempati toplamak, yakın ilişkiler kurmak vb nedenlerle kendi duygularını kontrol etmek zorunda kalmaktadır. Toplumsallaşma süreci içinde bulunduğu kültür bireye 'duygularını kontrol etmeyi' öğretmektedir. Böylelikle birey, gerçek duygusu yerine bulunduğu ortamın veya durumun gerektirdiği başka bir duygu durumu sergilemek durumunda kalabilmektedir. Kimi zaman bireyin sergilemesi gereken duygu, gerçekte hissettiği duygu ile çelişkili bile olabilir. Örneğin, kişi neşeli bir ruh halinde olduğu halde, bir cenaze evine taziyeye gittiğinde hissettiği mutluluk veya neşe duygusunu bastırıp, üzgün insanların duygusuna uygun bir tavır takınması beklenir, yani birey bir çeşit rol yapmak durumundadır.

Duygusal davranış kurallarının olumlu duyguların sergilenmesini gerekli kıldığı iş veya mesleklerde, olumsuz duygulanım sahibi olan işgörenlerin duygusal çelişki ve uyumsuzluk yaşama ihtimalleri yüksek olacaktır (Morris ve Feldman 1996:992). Grandey, Dickter ve Sin' e (2004) göre, olumsuz duygulanım sahibi bireyler genellikle negatif bir dünya görüşü etkisinde olduğu için karşılaştığı olayların çoğunu da olumsuz algılayacak ve negatif bir bakış açısı ile

değerlendirecektir (aktaran: Oral ve Köse, 2011: 468). Bu tip işgörenler örneğin, müşterilerden gelecek en ufak bir eleştiri veya en basit tepkilerine bile olumsuz anlam yükleyerek, savunmacı bir tavır sergileyebilir ve müşteride olumsuz bir izlenim bırakabilir ve kötü duygular yaratabilirler. Grandey, Dickter ve Sin' e (2004), yaptıkları araştırmada olumsuz duygulanım düzeyi yüksek olan işgörenlerin müşterilerin tavırlarını saldırgan olarak algılama eğilimlerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmada, olumsuz duygulanıma sahip olanların stres ve tükenmişlik düzeylerinin de diğerler işgörenlere oranla daha yüksek olduğunu gözlemlemişlerdir (Oral ve Köse, 2011: 468).

Bu nedenle, duyguyu kontrol etme kapasitesi insanın çevreye uyumu için son derece önemlidir (Ochsner ve Gross, 2005: 242).

3.8.1. Duyguların Kontrolü

İşgörenler yaptıkları işin gerektirdiği duygusal gösterim kurallarına uymaları ve duygularını kontrol etmeleri gerekmektedir. Bunun için şu yöntemleri benimseyebilirler (Grandey, 2000: 99);

i. **Dikkati Dağıtma** (Attentional Deployment): Aslında bu yöntem Hochschild (1983)'in derinlemesine davranış kavramı ile benzemektedir. Tiyatro oyunculuğunda "metot oyunculuğu" (Hochschild, 1983;37) olarak da geçen bu yöntemle, kişi kendisini olumu düşüncelere sevk ederek, kendisini mutlu hissetmesini sağlayabilir. Örneğin, opera seven bir garsonun servis yaparken şarkı mırıldanması kendisini daha iyi hissetmesine yol açacak ve hizmet verdiği müşterilerine karşı pozitif duygular gösterecektir. Yani, sevdiği bir

şey yapması, kendini iyi hissetmesini sağlayacağı için iş yerinde olumlu duygular sergilemesine yardımcı olacaktır (Grandey, 2000: 99).

ii. **Algılamayı Değiştirme** (Cognitive Change)**:** Duygusal etkinin azaltılması için durum ile ilgili algılama biçiminin bilişsel olarak değiştirilmesidir (Güngör, 2009:174). Örneğin, Hochschild (1983) yolcuları "çocuk bilinci"ne sahip kişiler olarak algılayan kabin görevlilerini tarif ederek, yolcuların çocukça talep ve davranışlarını hoş karşıladıklarını ve meslekleri ile ilgili "stresli" algısı yerine, "zorlayıcı" algısını oluşturduklarını belirtmiştir (Grandey, 2000: 99).

iii. **Yanıt Odaklı Duygu Düzenlemesi** (Response-Focused Emotion Regulation)**:** Bu yöntemde kişi, içinde bulunduğu durumu yeniden yapılandırmak yerine, duygularını, sergilemesi gereken duygulara göre yeniden yapılandırabilir veya sadece bu duygularla ilgili olarak rol yapmayı tercih edebilir. Duygusal karşılığı değiştirme olarak tanımlanan bu yöntem aslında bir kandırmacadır, çalışan gösterim kuralları çerçevesinde bir maskeleme yapmaktadır. Bunu yaparken karşı taraf yani müşteriler için inandırıcı olması gerekir. Aksi halde samimiyetsiz olduğu anlaşılacak olan duygular ve davranışlar müşteri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir (Güngör 2009: 174).

3.8.2. Beden Dili Eğitimi

İnsanoğlu, sözlü iletişimi icaat etmeden çok daha önce, çevresi ile iletişim kurduğu ilk dil beden dilidir (MEGEP, 2008: 13). Her ne kadar sözlü ve yazılı iletişimde çok daha geniş kelime haznesine sahip olmuş olsak da,

iletişimimizin %75'i beden diline dayanmakta olup (Bıçakçı, 1998), sözel iletişimimizi destelemek ve anlatım gücümüzü arttırmak için doğal olarak kullandığımız bir dildir. Bu nedenle, ilettiğimiz mesajların duygu, düşünce ve beden duruşumuz ile bir bütünlük içinde olması çok önemlidir. Aksi halde, iletilen mesaj ve kodlar ile sözlü iletişimiz arasında çelişkiler doğacak ve karşı taraf ile iletişimimizde sorunlar ortaya çıkacaktır.

Beden dili 'istemsizce ve kendiliğinden' ortaya çıkan bir dil olduğu halde, Samy Molcho'ya (2000) göre; uygun beden dili öğrenilebilir bir dildir (aktaran: Erkan, 2012: 27). Ancak, beden dilinin eğitilebilmesi ve bilinçli olarak kullanılabilmesi için öncelikle kişinin kendi beden dilini tanıması ve anlaması gerekir;

- Hangi durumda nasıl duygusal tepki verdiğini,
- Verdiği tepkinin beden diline nasıl yansıdığını,
- Duygusal tepkileri neticesinde sözel iletişimi ile beden dilinin uyumlu olup olmadığı konusunda farkındalık sağlanması,

Kısacası, bireyin iç dünyasının dışarıya nasıl yansıdığını gözlemlemesi ve anlaması gerekmektedir.

Ekman'a (2009) göre; İnsan bedeni duygusal sızıntı yönünden iyi bir kaynaktır. Ses ve sözcüklerin aksine, bedensel hareketlerimizin çoğu beynin duygularla ilgili bölümüne bağlı olmadığından, beden hareketlerimizi kontrol etmek, mimik ve sesimizdeki değişimleri kontrol etmekten çok daha zahmetsizdir (Ekman, 2009:73). Bedenimizi kontrol eden iskelet kaslar üzerinde önemli ölçüde kontrolümüz vardır (Ekman, 2013:119). Fakat buna rağmen, insanlar beden diline

yeterince önemsemediğinden, beden dili üzerindeki farkındalığı azdır (Ekman, 2009:73).

Duygu ile beden arasındaki işleyişi ve ilişkiyi anlamak beden dilinin nasıl kullanıldığını çözümlemekle, diğer bir deyişle eğitimle mümkündür. Ancak o zaman bedenin hissettiği fakat gizlemek istediği duygular kontrol altına alınabilir (Erkan, 2012:28).

Beden dilini etkin kullanabilen ve duygularını kontrol altında tutmayı başaran kişiler vardır. Haber spikerleri, tiyatro ve sinema oyuncuları gibi meslekler örnek olarak verilebilir. Aldıkları eğitim neticesinde, zihin-beden birlikteliğini anlamaya yönelik çalışmalar yaparlar. Bu çalışmalar, temelde duyuların farkındalığı ışığında ses, hareket, düşünce, duygu, nefes, vurgu gibi bilişsel, duygusal ve fiziksel tepkilerin, beden aracılığıyla yaratıcı bir forma dönüştürülmesi olarak görülebilir. Yani, oyuncular bedenleri ile de düşünmeyi öğrenirler (Erkan, 2012:45).

3.9. İş Performansı (Bütüncül Performans)

Performans kelimesi dilimize Fransızca'dan geçmiştir. Performans kelimesinin sözlük anlamı,

1.Yapılan iş, uygulama, icraat;

2.Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü;

3. Kişinin yapabileceği en iyi derece;

4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı olarak ifade edilmektedir (TDK, erişim tarihi: 20.04.2018).

Sabuncuoğlu'na (2000) göre performans; İnsan kaynakları yönetimi bakımından mal ve hizmet üretmek amacıyla planlı bir programa dayalı ve belirli amaçları elde etmek üzere yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen sonucun sayısal veya sayısal olmayan değerler ile ifade edilmesi olarak tarif edilebilir (aktaran: Ekmekçi, 2015: 44).

Bir işgörenin performansı, sahip olduğu nitelik ve yetenekler ile inanç ve değerleri ile bağlantılı olup, (Barutçugil, 2002: 184) bütünsel anlamda bireysel performans "görev (task) performansı" ve "bağlamsal (contextual) performans" olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011:184) ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması, işgörenlerin bireysel performansları ile doğrudan ilişkilidir.

3.9.1. Görev Performansı

Görev performansı, işgörenin iş tanımında yer alan ve temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin performans olup, bir işin yerine getirilmesi için gereken temel sorumluluklarını ifade eder (Onay, 2011: 590).

Başka bir tanıma göre, göreve ilişkin performansı; görev kapsamında önceden belirlenen kriterleri karşılayacak şekilde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünceden oluşmaktadır. Bu anlamda görev performansının daha çok işin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgili olduğu belirtilebilir (Bağcı ve Bursalı, 2015:75).

Çalışanların görev performanslarının yüksek olmasında sahip oldukları mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı, belirgin görev tanımı ve ahlaki nitelikleri önemli unsurlar olarak ifade edilebilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:59).

3.9.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, örgüt içindeki tüm işlere katkı sağlayabilen ve iş tanımında yer alması gerekmeyen, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına faydaları olan gönüllü davranışlardır (Onay, 2011:590).

Bağlamsal performans, işgörenin örgütsel kural ve prosedürler hakkında bilgi sahibi olması, kendi kişisel görüşlerine ters düşse bile bunlara uyması, örgüt içindeki diğer kişilere yardım etmesi, örgüt amaçlarına katkıda bulunması ve işin tamamlanması için ekstra çaba harcaması gibi çeşitli faaliyetleri içerir. Bu noktada görev performansının belirlenen bir işin yerine getirilmesi ile ilgili bir konu olduğu, bağlamsal performansın ise organizasyon başarısını destekleyecek gönüllü davranışları içerdiği söylenebilir (Onay, 2011:590).

Bağlamsal performansın gönüllülük esasına dayanması nedeniyle, örgütsel vatandaşlık kavramı ile benzerlik göstermektedir. Ancak örgütsel vatandaşlıktan farklı olarak, bağlamsal performanstaki gönüllü davranışlar işgörenin belli bir ödül beklentisini de beraberinde getirmektedir.

3.10. İş Performansı ve Motivasyon İlişkisi

Duygular, amaca yönelik aktivitelerle ilgilidir ve bu nedenle, duygular ve motivasyon (çalışma isteği, yaşama arzusu ve başarma güdüsü) birbiriyle ilişkilidir (Barutçugil, 2004: 73). İşgören yeni bir işe başladığında bazı beklentiler içerisindedir ve bu beklentilerinin karşılanacağı inancı ile çalışır. İşgörenin iş tatmini ve motivasyonu beklentilerinin karşılanması durumnda yükselir. Ancak verdiği çabaya karşılık elde ettiği maddi/manevi getiri ve ödüle göre işgören bir değerlendirme

yaparak, performansına yönelik çabasını arttırmaya veya eksiltmeye karar verir (Barutçugil, 2002:201).

İşgörenler, olumlu bir performans değerleme (örgütsel ödüller) ile sonuçlanacağına inandıkları durumlarda (motivasyon) performans düzeyleri yükselir ancak salt örgütsel ödüller işgören motivasyonunu ve dolayısı ile iş performansını etkileyen yegane etken değildir. Örgütsel ödüllerin yanısıra; işin niteliği, çalışma koşulları, yeteneklerin kullanımı, insana verilen değer gibi birçok faktör vardır (Barutçugil, 2002).

Örgütler açısından bakıldığında ise, motivasyon, işgörenlerin motive edilerek, istek ve davranışlarının işletmenin ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi olarak nitelenebilir. Örgütlerde motivasyon kavramı 'bir veya birden çok insanı belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için sürdürülen çabaların tümü' olarak ifade edilebilir (Can, Büyükbalcı, Bal ve Ertemsir, 2013: 301).

Motivasyon konusunda yapılan çalışmalar, iş ortamında işgörenleri harekete geçiren etki ve sebeplerin neler olduğuna dair ve bazı davranışlara yönelten ya da çeken faktörlerin nitelikleri ve bu niteliklerin nasıl geliştirilebilecekleri üzerinde durmaktadır (Barutçugil, 2004: 183).

Motivasyon kavramının temelinde, işgörenlerin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerin işine tam olarak aktarılabilmesi için, örgüt tarafından uygun ortam ve koşulların sağlanması konusunu da içerir (Küçüközkan, 2015: 99).

İşgören işten, iş de işgörenden etkilenmektedir.

- İş'in ekonomik değeri ve anlamı

- İş'in sosyal statüsü, prestij değeri
- İş'in psikolojik değeri ve anlamı

Yapılan işin anlamı her işgörene göre farklık gösterebilmektedir (Serbest, 2016: 4);

Bu başlık altında motivasyon teorilerine değinmek faydalı olacaktır.

3.10.1. Motivasyon ve Temel Motivasyon Teorileri

Terim olarak motivasyon, "hareket etmek" anlamına gelen Latince "movere" kelimesinden türemiştir (Luthans, 2011: 157). Türkçe karşılığı 'güdü' veya 'harekete geçiren neden' olarak belirtilebilir.

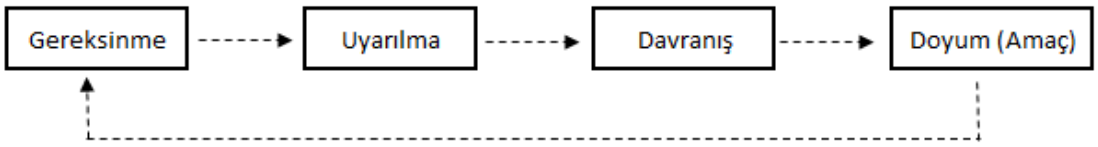
Literatürde motivasyona ilişkin bazı tanımlara bakılacak olursa;

- Bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık (Robbins & Judge, 2012: 204)
- Davranış ve performansı uyandıran, dinamikleştiren, yönlendiren ve devam ettiren bir süreç, harekete geçirmek ve istenen bir görevi yerine getirmek için bireyi teşvik etmek (Luthans, 2011; 158)
- Belirli bir eylemi yerine getirmek için bireyin bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesi (Barutçugil, 2004: 183).
- Kişiyi bir amaca doğru harekete geçiren psikolojik bir olgu (Avşar, 2015:2)
- Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri (Koçel, 2011:619)

Yukarıdaki tanımlardan hareketle, motivasyon kavramının kişisel bir olay olduğu ve bireyin içsel olgusu olduğunu söylemek mümkündür. Yani, yapılacak işin niteliğine göre, bir işgören üstleri tarafından bir işi yapmaya zorlanabilir, ancak insan bir işi şevkle yapmaya zorlanamaz. İşini şevk ile yapmak tamamen içsel bir dürtü yani motivasyon gerektirir (Serbest, 2016: 4).

Bu anlamda; 'ihtiyaçların bir amaca yönelik davranışa dönüşme sürecine, *motivasyon süreci* denir' (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 35).

Şekil 22: Temel Motivasyon Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, (2005). Örgütsel Psikoloji, s. 40

Motivasyon süreci Şekil 22'de görüldüğü gibi dört aşamadan oluşmaktadır;

- **Gereksinme:** Motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur**,**
- **Uyarılma**: saptanan ihtiyacın karşılamak için bireyde itici bir gücün etkisi ile uyarılma başlar,
- **Davranış**: Uyarılma ile beraber, birey ihtiyacın karşılanması için gereken davranışta bulunur,
- **Doyum**: Davranışı gerçekleştirdikten sonra ihtiyaç karşılanmış ise, birey doyuma, dolayısı ile amacına ulaşmış olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 40).

Motivasyon ile ilgili birçok teori ve modelden söz etmek mümkündür. Bazı teoriler bireylerin ihtiyaçlarını ön planda tutarken, başka teoriler ise bireylerin teşvik edilmesi hususuna dikkat çekmektedir. Motivasyon teorilerini iki ana grupta

toplamak mümkündür; İçsel faktörlere dayanan **Kapsam Teorileri** ile dışsal faktörlere dayanan **Süreç Teorileri** (Koçel, 2011: 622).

Tablo 3: Temel Motivasyon Teorileri

MOTİVASYON TEORİLERİ	
KAPSAM TEORİLERİ	**SÜREÇ TEORİLERİ**
• İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (A.Maslow)	• Beklenti Teorileri (Vroom / Porter&Lawler)
• Çift-Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisi (F.Herzberg)	
• Başarma İhtiyacı Teorisi (David McClelland)	• Amaç Teorisi
• ERG Teorisi (Clayton Alderfer)	• Eşitlik Teorisi

3.10.2. Motivasyonun Tarihsel Süreci

Bilimsel yönetim yaklaşımını geliştiren Frederik W. Taylor, 20. yüzyılın başlarından itibaren etkileri oldukça yoğun olarak görülen sanayi devrimi neticesinde artan üretime rağmen bilimsel üretim tekniklerinin kullanılmadığı teziyle araştırmalar yapmış ve elde ettiklerini ise 1911 yılında Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı eserinde sunmuştur. Taylor'ın ortaya koyduğu yönetim ilkeleri Taylorizm olarak adlandırılmakta ve Klasik Yönetim Yaklaşımları altında ele alınmaktadır (Can ve ark., 2013: 52).

Taylor, yönetim fonksiyonları içerisinde insan kavramının diğer operasyonel fonksiyonlar ile karşılaştırıldığında kayda değer bir rol oynamadığını, asıl önemli olanın üretim ve verimliliği arttırmak olduğunu savunmuştur. Bu anlamda, işgörenlerin daha verimli çalışmalarını sağlamak için, Taylor parça başı ücret sistemini uygulamaya koyarak, işgörenleri maddi araçlarla motive etmeyi amaçlamıştır. Böylelikle, daha çok para kazanmak isteyen işgörenin daha verimli çalışması gerekecekti. Görüldüğü üzere, Taylor, işgörenlerin sosyal ve psikolojik yönlerini dikkate almayarak, işgörenin motivasyon kaynağını yalnızca ekonomik

unsurlara indirgemiştir. Ancak verimliliği arttırmak amaçlı bile olsa, işgören motivasyonunu arttırıcı bir sistem (parça başı ücret) ortaya koyması bakımından, motivasyon yaklaşımına katkı sağlamıştır.

3.10.3. Kapsam Teorileri

Klasik yönetim anlayışının en belirgin özelliği örgüt ve yönetimde hiyerarşik yapı, uzmanlaşma, planlama ve kontrol fonksiyonlarını ön planda tutmuş olması, ancak insan boyutunun yeterince dikkate alınmamış olmasıdır. (Luthans, 2011:13),

Klasik yönetim anlayışından sonra, pek çok araştırmacı motivasyon teorileri üzerinde çalışmıştır. Kapsam teorileri, geleneksel motivasyon teorilerinden farklı olarak, işgörenin içinde bulunduğu ve belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışmaktadır (Koçel, 2011:622). Bu teorilerin savunucuları, işgörenin, bazı değerlerinin ve gereksinimlerinin örgüt tarafından karşılanması durumunda tatmine ulaşacağını savunmakatadır. Motivasyon teorileri arasında belki de en yaygın olarak bilineni Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır (Barutçugil, 2004:186).

3.10.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (A.Maslow)

Bu yaklaşım ile Maslow insanların ihtiyaçlarını sınıflandırarak ihtiyaçlar hiyerarşisi adındaki motivasyon teorisini ortaya koymuştur ve iki temel varsayıma dayandırmaktadır (Can ve ark., 2013:80). İnsan fizyolojik bir varlık olarak ihtiyaçları olan bir canlıdır ve ihtiyaçları karşılandıktan sonra yeni ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar belli bir hiyerarşik bir yapıdadır ve insanın ihtiyaçları hiç sona ermeyecek ve yaşamı boyunca devam edecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:53).

Maslow'a (1970) göre; ihtiyaçlardan üst düzeydekine geçmek için daha alt düzeyde olan temel ihtiyacın doyuma ulaştırılması gerekmektedir (Hodgetts, 1997: 291). Ancak üst düzeydeki ihtiyaç karşılansa bile, alt basamaktaki bir ihtiyacın tekrar ortaya çıkması halinde bütün dikkatler bu ihtiyaca yönelecek, kişi, önce alt seviyedeki ihtiyaçlarının tatmini için hareket edecektir. Örneğin, karnı aç bir kişiyi, daha üst düzeydeki ihtiyaçlar arasında yer alan sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir.

Şekil 23: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



Kaynak: Küçüközkan, 2015, s.102'den uyarlanmıştır

Maslow'a göre (1970), kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır ve ihtiyaçlar davranışı belirleyen en önemli faktördür. Her insanda bir hiyerarşi düzeninde beş temel ihtiyaç olduğunu varsaymaktadır. Birinci grup en alt düzeydeki ve en temel ihtiyaçları gösterirken, beşinci grup ise en gelişmiş düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır;

- **Temel ve Fizyolojik ihtiyaçlar**: barınma, yeme, içme, korunma, dinlenme, uyuma vb. temel insani ihtiyaçlar
- **Güvenlik ihtiyaçları**: Can ve iş güvenliği, fiziksel ve ruhsak tehlikelerden korunma, kendini emniyet içinde hissetme, vb.
- **Sosyal ihtiyaçlar**: Ait olma, sevgi, kabul edilme, dostluk, başkaları ile ilişki kurma, kabul edilme ve bir yere ait olma ihtiyacı
- **Saygınlık ihtiyacı;** Prestij, başarı, öz saygı, statü, kendine güven duyma ve başkaları tarafından benimsenme ve tanınma ihtiyacı
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Sahip olunan potansiyeli ve yetenekleri ortaya çıkarmak/geliştirmek, yaratıcılık, bağımsızlık, kişisel tatmin, kişisel başarı, vb. ihtiyaçlar

3.10.3.2. Çift-Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisi (F.Herzberg)

Bu teori psikolog F. Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'ndan sonra en çok bilinen motivasyon yaklaşımı olduğu söylenebilir (Can ve ark., 2013: 83).

Herzberg, Maslow gibi motivasyonun temelinde gereksinmelerin olduğunu savunmuştur. Herzberg araştırmasında; 'insanlar işlerinden ne ister?' (Robbins, Judge, 2012: 207) sorusuna yanıt almak için işgörenlerden 'işlerinde kendilerini ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiklerini' ayrıntılı olarak anlatmalarını istemiştir (Koçel, 2011: 626).

Herzberg araştırma sonuçlarından yola çıkarak, işin kendisi ile ilgili olan ve işgörenleri tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile

ilgili olan faktörleri de "hijyen (koruyucu) faktörler" olarak tanımlamış (Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010: 237) ve işgörenlerin verdiği yanıtları bu iki grupta toplamıştır:

Tablo 4: Çift - Faktör Teorisi

Motive Edici Faktörler:	Başarı, Tanınma, İlerleme, İşin Kendisi, Sorumluluk, Büyüme
Hijyen Faktörler:	Şirket Politikası, Teknik Gözetim, Kişilerarası İlişkiler, Ücret, iş Güvenliği, Kişisel Yaşam, Çalışma Koşulları, Makam

Bu teorinin örgüt yönetimi açısından anlamı; Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışanı motive etmek imkansızdır. Ancak varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan yalnızca motive edici faktörleri sağlamak, işgöreni motive etmek için yeterli değildir (Eren, 2005 : 642).

- **Motive Edici Faktörler**

İşgörene başarı duygusu veren faktörler oldukları için insanı motive ederler. Bu faktörlerin olmamaları veya eksik olmaları durumunda işgörenlerin motive olmamalarına sebep olur.

- **Hijyen Faktörleri**

Ücret, maaş, çalışma koşullan, iş güvenliği, nezaret, vb. faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Çift faktör teorisinin en önemli bulgusu ve temel önermesi, motive edici faktörlerin ya da hijyen faktörlerinin tek başlarına yerine getirilmelerinin doyumu sağlamaya yetmeyeceği yönündedir (Savaş, 2012:70). Yani, hijyen faktörler örgütün sağlaması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışanı

motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, çalışanı motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2011: 627)

Bu durumu şu şekilde göstermek mümkündür;

Şekil 24: Hijyen- Motivasyon Teorisi



Kaynak: Koçel, Tamer. (2011). İşletme Yöneticiliği s.626

3.10.3.3. Başarma İhtiyacı Teorisi (David McClelland)

David McClelland, tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin belirli ihtiyaçları zaman içinde edindiği ve kişinin yaşam deneyimleriyle şekillendiğini öne sürülmektedir.

Bu ihtiyaçlar temelde başarı, bağlılık (ilişki kurma) ve güç olarak tanımlanabilir. McClelland'a göre, kişinin bazı iş fonksiyonlarında motivasyonu ve verimliliği bu üç gereksinimden etkilenmektedir. McClelland teorisi, bazı literatürlerde "üç ihtiyaç teorisi" veya "öğrenilen ihtiyaç teorisi" olarak da geçmektedir (NetMBA http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/ Erişim tarihi: 11.02.2017). Başarı ihtiyacı; ulaşılması gereken hedefler belirleyip bunları başarabilmek için çalışmayı, bağlılık ihtiyacı ise; bir gruba ait olmayı ve

diğer kişilerle ilişki kurmayı, güç ihtiyacı; kişinin üyesi olduğu organizasyon içinde güç kaynaklarını ve etki alanını genişletmeyi, ifade etmektedir (Koçel, 2011: 627).

Her ne kadar, teori üç ihtiyacı (başarı, bağlanma ve güç) belirtse de, McClelland'a göre en önemli motive edici faktör "başarı duygusu"dur ve bu faktörün tüm kültürlerde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu teoriye göre motivasyon bir kişinin kazanma, elde etme ihtiyacının gücüne bağlı olarak değişir. Yaşam boyunca bazı başarıların ve diğer zor elde edilenlerin nasıl kazanılacağı ya da kazanmanın nasıl öğrenileceği temeline dayanmaktadır.

3.10.3.4. ERG Teorisi (Clayton Alderfer)

ERG Teorisi, ismini söz konusu ihtiyaç gruplarının İngilizce isimlerinin baş harflerinden (existence, relatedness, growth) almaktadır. Türkçe karşılığı olan kelimelerin baş harflerinden oluşan VİG (Var olma, İlişki kurma, Gelişme) Teorisi ismiyle de anılabilmektedir.

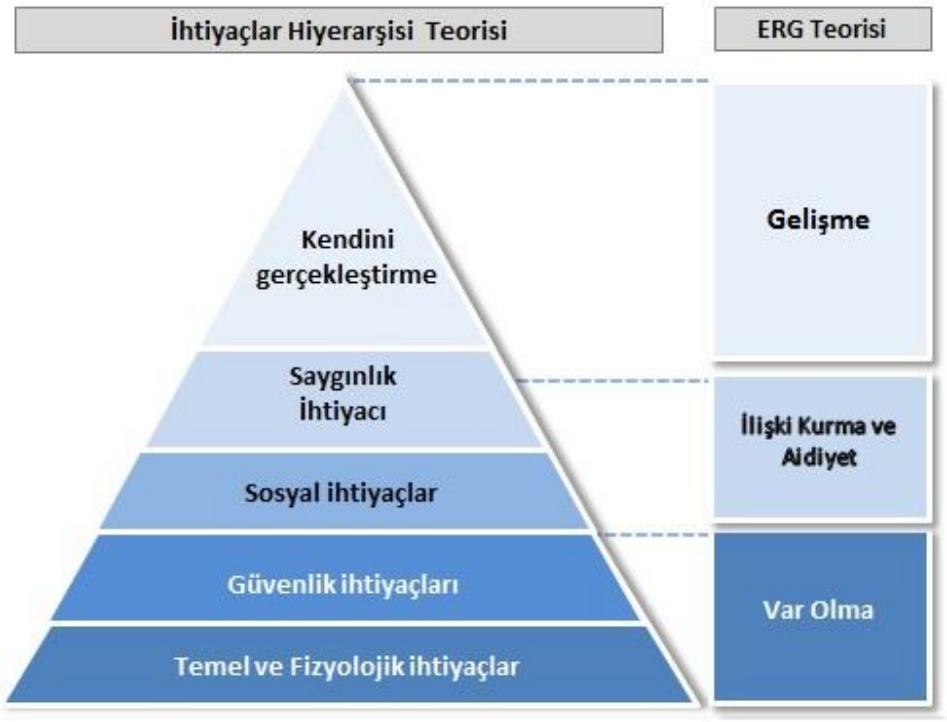
Clayton Alderfer bazı bilimsel çalışmalar yaparak, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını basitleştirmeye çalışmış ve işgörenin motivasyonu için üç temel ihtiyacın olduğunu ortaya koymuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 59).

Bunlar;

- **Var olma** ihtiyacı (existence) : fizyolojik ihtiyaçlar
- **İlişki Kurma** ve Aidiyet (relatedness) : ilişki kurma, saygı ve sevgi ihtiyacı
- **Gelişme** (growth) : yetenek ve kapasite geliştirme, saygınlığı arttırma ihtiyacı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin sadeleşmiş hali olması bakımından, şekil 25'de de gösterildiği gibi, Alderfer'in ortaya koyduğu üç ihtiyaç ile Maslow'un belirlediği beş ihtiyaç ile örtüşmektedir (Koçel, 2011:628).

Şekil 25: Maslow - Alderfer Teori Karşılaştırması



Ancak, ERG teorisi ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi birbinine benzerlik gösterse de, Maslow'dan farklı olarak, Alderfer ihtiyaçların sıralaması konusunda belli bir sıra gözetmez, yukarı olduğu kadar aşağı doğru da hareket edebilir (Barutçugil, 2004: 188).

3.10.4. Süreç Teorileri

İşgören davranışlarının nelerden etkilendiği ile ilgilenen kapsam teorilerinden farklı olarak, Süreç Teorileri, daha çok işgören davranışlarının nasıl değiştirilebileceği ve yönlendirilebileceği konusunu ele almaktadır. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren işgörenin, söz konusu davranışını tekrarlaması, veya

olumsuz bir davranış ise de tekrarlamaması, nasıl sağlanacağı sorusu üzerine durmaktadır (Koçel, 2011:628). Bu hali ile bakıldığında; sanki süreç ve kapsam teorileri birbirine karşıt gibi görünmektedir, ancak bunlar iş görenin motivasyonu açısından birbirini tamamlayan teorilerdir.

Süreç teorileri "kişiyi belirli bir davranışa iten ve bu davranışı tekrarlamasına sebep olabilen, kişi dışındaki faktörleri inceler ve anlamaya çalışır" (Can ve ark., 2013: 303). İşgörenin motivasyonunu etkileyen dış etmenler yani; prim, ücret, iş arkadaşları, çalışma ortamı, takdir, saygınlık, demokratik ortam, sevilme, vb. ihtiyaçlar bireysel özellikler dikkate alındığında farklı sıralama gösterebilir.

Süreç Teorileri kapsamında en bilindik ve yaygın olarak kabul gören Bekleyiş Kuramı, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi ele alınacaktır.

3.10.4.1. Vroom' un Bekleyiş Kuramı

Victor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı, motivasyonun bireylerin görevleri yerine getirme becerileri ve istenen ödülleri alma konusundaki amaçlarına bağlı olduğunu savunmaktadır (Barutçugil, 2002: 191). Vroom, belirli bir yönde davranış eğilimini, davranışın sonucuna ilişkin beklenti ve sonucun işgören için ifade ettiği çekiciliğine bağlı olduğunu belirtmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 225). Daha sade bir anlatımla, işgörenler olumlu bir performans değerleme (örgütsel ödüller) ile sonuçlanacağına inandıkları durumlarda (motivasyon) yüksek düzeyde performans gösterirler.

Vroom'a göre, motivasyon işgörenin aradığı değerlerle, belirli davranışın bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahminin çarpımını ifade eder (Serbest, 2016:19).

Valens *(arzulama derecesi)* **x Bekleyiş = Motivasyon**

Formüldeki kavramları açıklamak gerekirse:

- **Valens,** işgörenin bir ödülü arzulama derecesidir (Koçel, 2011:632). Örneğin, bir işgören terfi etmeyi çok istiyorsa, terfinin, bu işgören için arzulama derecesinin büyük olacaktır.

- **Bekleyiş**, işgörenin belirli bir gayretin belirli bir ödüllendirme ile sonuçlanacağı konusundaki inançtır (Can ve ark., 2013:306).

- **Motivasyon**, davranışa yönelten güdünün gücü olarak tanımlanır. Modelde belirli bir zamanda işgörenin bir davranış konusunda motive olması; davranışın tüm sonuçlarının beklenen değerlerinin, arzulama derecelerinin işgören davranışının o sonuçlara yol açacağına ilişkin bekleyiş gücüyle çarpımına bağlıdır.

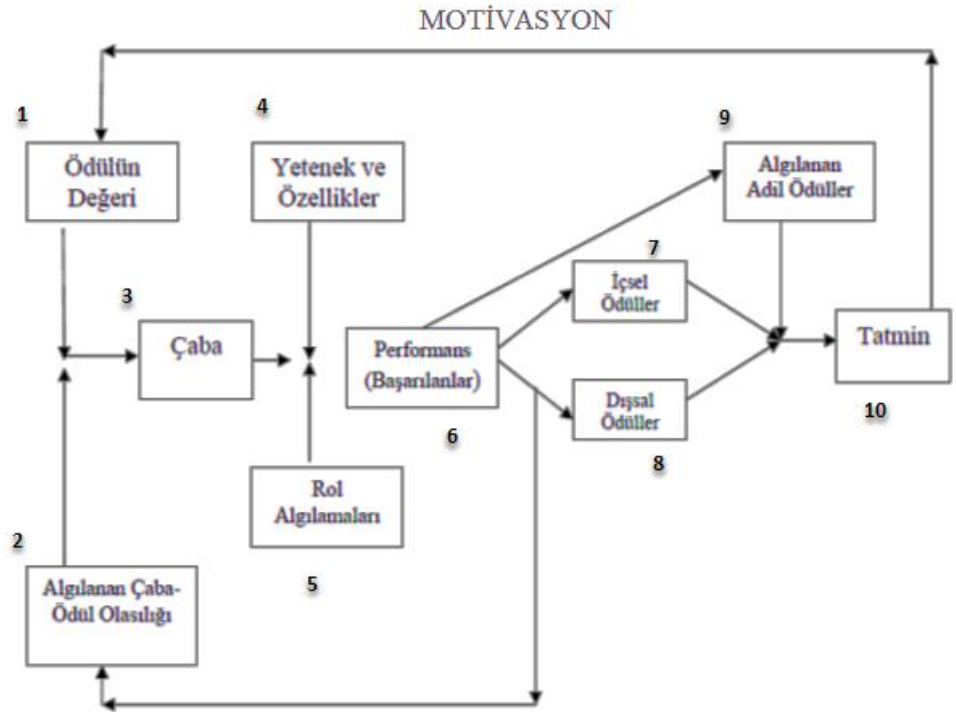
Teoriye göre; doyuma ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için işgörenler çok çaba gösterecek, buna karşılık istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklar. Öte yandan, sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de bireyler çaba göstermek istemeyecekti. Örneğin işinde terfi almak isteyen işgören, çok çaba göstererek yükseleceğine inanıyorsa performansını arttıracaktır. Oysa terfi alması performans dışında örgütsel veya başka koşullara bağlı ise, işgörenin bu yöndeki beklentisi oluşmayacak ve terfi amacıyla performansını arttırma ihtiyacı hissetmeyecektir.

3.10.4.2. Porter-Lawler'ın Beklenti-Değer Teorisi

İşletmelerde motivasyon konusu ile ilgili araştırmaların temel amacı işgörenlerin performansı ile iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Porter ve Lawler tarafından ortaya atılan bu teori, Vroom'un Beklenti teorisine bazı değişkenlerin ilave edilerek daha geliştirilmiş bir şeklidir (Mirze, 2002. Aktaran: Küçüközkan, 2015:107).

Porter ve Lawler'ın Beklenti-Değer teorisine göre, çabanın (motivasyon) doğrudan performansa neden olmadığını, işin içine işgörenin becerileri, kişilik özelliği ve rol algılarının da girdiğini belirtmek gerekir (Luthans, 2011; 167).

Şekil 26: Porter-Lawler Çok Değişkenli Motivasyonu Modeli



Kaynak: Baysal ve Tekarslan, 1998:119

Şekil 26'daki 1, 2, 3 numaralı kareler (ödülün değeri, algılanan çaba-ödül algısı ve çaba) Vroom'un denklemi ile ortak değişkenlerdir. Ancak, Porter-Lawler'a göre, çaba tek başına doğrudan performansa götürmez, bireysel farklılıklar ve kişilik değişkenleri de çaba kadar performansı etkileyen faktörlerdir. Teoriye yapılan önemli eklemeler arasında 4. karedeki yetenek ve kişilik özellikleri yer almaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1998:118).

Kişilik özelliklerinin yanı sıra iş tatminini etkileyen bir diğer husus ise, işgörenin algıladığı roldür. İşgörenin örgütte üstlenmiş olduğu rol ve görevlerin açık bir şekilde tarif edilmesi, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmiş olması gerekir. Aksi halde, rol çatışmalarına zemin hazırlanmış olacak ve işgörenin başarı ve çabası olumsuz yönde etkilenecektir (Oksay, 2005. Aktaran: Küçüközkan, 2015:107). Bu nedenle birçok işletme, kişilik özelliği ile işgörenin üstelendiği rolün uyumlu olmasına özen göstermektedir. Örneğin, satıcı rolündeki bir işgörenin başarılı olabilmesi için kişilik özelliğinin dışa dönük olması istenir.

Bunun yanında, işgören, örgütte ortaya koyduğu performans sonucunda elde ettiği içsel ve dışsal ödüllerin adil olduğuna inanmalıdır. İşgören, kendisini aynı veya benzer işi yapan diğer işgörenlerle mukayese ettiğinde, ortada bir adaletsizliğin olduğuna dair bir algısına kapılırsa ortaya bir tatminsizlik çıkacak ve işgörenin motivasyonu da doğal olarak düşecektir (Küçüközkan, 2015:107). Başka bir deyişle, işgörenin gösterdiği performans neticisinde aldığı ödüller ve bu konudaki adalet algısı iş tatminini belirleyici unsurlardır (Luthans, 2011; 167).

3.10.4.3. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından ortaya konan bu teoride, işgörenlerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyeceği yönündedir (Koçel, 2011:

638). Erişilmesi güç olan bir amaç belirleyen bir işgören, ulaşılması daha kolay olan amaçlar belirleyen bir işgörene oranla daha yüksek performans göstererek, daha fazla motive olacaktır (Luthans, 2011:184).

Doğru amaçlar belirlemek hem işletmeler hem de işgörenler açısından hayati önem taşımaktadır. Burada asıl önemli olan, örgüt amaçları ile işgörenlerin belirleyeceği amaçların aynı düzlemde olmasıdır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002: 223) başka bir deyişle, amaçlar arasındaki uyumluluktur.

Özetle, bu teorinin ana fikri, işgörenlerin kendileri için belirledikleri amaçlara ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2011: 638).

3.10.4.4. Eşitlik Teorisi

J. Stray Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi, işgörenin algıladığı örgütsel adalet ile yakından ilgilidir (Luthans, 2011:190) ve teorinin ana fikri işgörenin diğer işgörenlerle eşit bir şekilde davranış görme arzusunda oldukları ve bu arzunun işgören motivasyonunu etkilediğini yönündedir (Serbest, 2016: 22).

Teori dört temel kavrama dayanmaktadır (Ünlü, 2013: 121);

- **Birey***:* Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan
- **Karşılaştırma***:* Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.
- **Girdiler***:* İnsanın işine taşıdığı bireysel özellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe.
- **Çıktılar***:* Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller.

Adams'a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur (Koçel 2011:636).

Eşitliğin aranması için bir işgörenin yaptıklarının, diğerinin yaptıklarına eşit olması ve karşılığında eşit çıktılar elde etmesi gerekir. Eşitsizlik ise aynı çıktıları alan iki kişiden birisinin koydukları ile diğerinin koydukları arasında denge olmadığı zaman oluşur. Örneğin, tecrübeli bir işgören, tecrübesiz bir işgören aynı ücreti alırsa bu adaletsizlik olarak algılanır ve motivasyonu düşürür (Barutçugil, 2004:191).

Şekil 27'de gösterilen iki durum da işgören açısıdan eşitsizliği ifade etmektedir;

Şekil 27: Eşitlik Teorisi - Eşitsizlik Algısı

Kişinin Elde Ettiği Sonuç (Çıktı) / Kişinin Elde Ettiği Çaba (Girdi)	<	Başkalarının Elde Ettiği Sonuç (Çıktı) / Başkalarının Elde Ettiği Çaba (Girdi)
Kişinin Elde Ettiği Sonuç (Çıktı) / Kişinin Elde Ettiği Çaba (Girdi)	>	Başkalarının Elde Ettiği Sonuç (Çıktı) / Başkalarının Elde Ettiği Çaba (Girdi)

Kaynak: Koçel, Tamer. (2011). İşletme Yöneticiliği s.636

3.10.5. Motivasyon Türleri

Motivasyon kavramı literatürde içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere, iki şekilde ele alınmaktadır.

3.10.5.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin iç dünyası ile ilgili olan yetenek, zevk, inanç, beklenti ve hedefleri ile ilgilidir ve en belirgin özelliği, bireyin dışsal bir faktörden

etkilenmeden kendi kendisini içsel dinamikleriyle harekete geçirebilmesidir. Burada, işgörenin duyduğu haz ve doyum seviyesi tamamen içseldir ve ancak birey tarafından belirlenir.

3.10.5.2. Dışsal Motivasyon

İşgören açısından dışsal motivasyon; çalıştığı örgütün sağladığı olanaklar, ödül-ceza sistemi, çalışma koşullarının uygunluğu, örgüt politikası gibi faktörler dışsal motivasyona örnek olarak verilebilecek unsurlarından bazılarıdır. Ödül, mükafat, prim, övme gibi faktörler olumlu dışsal motivasyon faktörlerine örnek olarak verilirken, kınama, cezalandırma, alay, maaş veya prim kesintisi gibi faktörler ise bireyin motivasyonunu kırabilen olumsuz dışsal motivasyona faktörleri arasındadır.

Bazı işletmeler işgören motivasyonunu bu tip araçlarla düzenlenmeyi tercih etmektedir. Ancak dışsal motivasyonun etkisi geçicidir ve işgören davranışının kalıcılığını ve sıklığını sağlamak konusunda etkinliği ise düşüktür.

3.11. Duygusal Emek ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Porter ve Lawler'ın Beklenti-Değer teorisine göre, motivasyonun doğrudan performansa neden olmadığını, işin içine işgörenin becerileri, kişilik özelliği ve rol algılarının da girdiğini belirtmek gerekir (Luthans, 2011; 167).

Birey kendisini duygulardan soyutlayamaz; fakat geliştireceği yeteneklerle duygularını yöneterek yaşadığı duyguların amaçlarına hizmet etmesi sağlanabilir. Duygular, yaşama yönelik bakış açısını, morali ve performansı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiğinden, birey için önemlidir ve iyi yönetilebilirse bireyin moralini

ve performansını yükseltebilmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012:4). Duygusal emeğin, aynı zamanda örgütlerde performans ve verimlilik açısından da değerli olduğu Karabanow (2000) tarafından ifade edilmektedir (Basım ve Beğenirbaş, 2012:78). Benzer şekilde Robbins ve Judge (2012) da duygusal emeği etkin bir iş performansı için gerekli temel unsurlardan birisi olarak belirtmişlerdir (Bağcı ve Bursalı, 2015: 72).

İşgörenlerin olumlu duygulanım eğiliminde olmaları, hem bireysel performansları hem de örgütün hedeflerine ulaşmasına olumlu etkisi olduğu yapılan bazı kapsamlı meta-analizlerinde de görülmektedir (Barsade ve Gibson, 2007:43).

4. BÖLÜM: ARAŞTIRMA

4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve hizmet kalitesi ve gücü doğrudan çalışanın performansına bağlı olan bir havayolu işletmesinde yapılmıştır.

4.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplanırken objektifliği sağlamak amacıyla, farklı yaş gruplarından kabin personeline anket tekniği kullanılmıştır.

Kullanılan soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirleyen 7 adet soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde *duygusal emek* eğilimini ölçmede kavramsal ve yapısal bağlamda görece üstün özellikler içerdiğini ve kısalık ve anlaşılırlık özellikleriyle öne çıktığını değerlendirdiğimiz Diefendorff ve arkadaşları tarafından geliştirilen (2005), 13 soruluk Duygusal Emek anket ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması kullanılmıştır. Ölçeğin tutarlık katsayısı (Cronbach's alpha) α=0.755 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü bölümde çalışanların performansları ile ilgili 17 maddelik anket uygulanmıştır. Bunların 9 tanesi Goodman ve Syvantek (1999) tarafından derlenen görev performansını ölçmeye yönelik ifadeler iken 8 tanesi Jawahar ve Carr (2007) tarafından oluşturulan bağlamsal performansı ölçmeye yönelik ifadelerdir ve 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1, "Hiç katılmıyorum"dan 5, "Kesinlikle katılıyorum"a

doğru). Ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla; görev performansı için α=0.864 ve bağlamsal performans için α=0.789 olarak hesaplanmıştır.

4.3. Verilerin Çözümlenmesi

Anket sonuçları objektif kriterlere göre hazırlanmış olup sonuçları bilgisayar ortamında SPSS sistemi ile değerlendirilmiştir.

4.3.1. Demografik Özellikler

Demografik özelliklere göre tablolar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5: Cinsiyet

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Kadın	242	60,50
Erkek	158	39,50
Toplam	400	100

Ankete katılan kişilerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde; 242 kişi (%60,50) kadın, 158 kişi (%39,50) erkektir.

Tablo 6 : Medeni Durum

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Evli	177	44,3
Bekar	206	51,5
Dul/Boşanmış	17	4,3
Toplam	400	100

Ankete katılan kişilerin medeni durumları göre incelendiğinde; 177 kişi (%44,3) evli, 206 kişi (%51,5) bekar ve 17 kişi (% 4,3) dul/boşanmıştır.

Tablo 7 : Yaş

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
18-25 yaş aralığı	27	6,8
25-30 yaş aralığı	153	38,3
30-35 yaş aralığı	163	40,8
35 yaş ve üstü	57	14,3
Toplam	400	100,0

Ankete katılan kişilerin yaş gruplarına göre incelendiğinde; 18-25 yaş aralığı 27 kişi (%6,8), 25-30 yaş aralığı 153 kişi (%38,3), 30-35 yaş aralığı 163 kişi (%40,8) , 35 yaş ve üstü 57 kişi (%14,3) dir.

Tablo 8 : Eğitim Düzeyi

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Lise	47	11,75
Üniversite	301	75,25
Yüksek Lisans	50	12,50
Doktora	2	0,50
Toplam	400	100

Ankete katılan kişilerin eğitim düzeyi incelendiğinde; 47 kişi (%11,75) lise, 301 kişi (%75,25) üniversite, 50 kişi (%12,50) yüksek lisans, 2 kişi (%0,50) doktora mezunudur.

Tablo 9 : Mesleki Tecrübe

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
1 yıldan az	8	2,00
1-5 yıl	130	32,50
6-15 yıl	226	56,50
16 yıl ve üzeri	36	9,00
Toplam	400	100

Ankete katılan kişilerin çalışma yılı incelendiğinde; 8 kişi (%2) 1 yıldan az, 130 kişi (%32,50) 1-5 yıl, 226 kişi (%56,50) 6-15 yıl, 36 kişi (%9) 16 yıl ve üzeridir.

Tablo 10 : Kurumdaki Tecrübe

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
1 yıldan az	14	3,50
1-5 yıl	166	41,50
6-15 yıl	195	48,75
16 yıl ve üzeri	25	6,25
Toplam	400	100

Ankete katılan kişilerin kurumdaki tecrübeleri incelendiğinde; 14 kişi (%3,50) 1 yıldan az, 166 kişi (%41,50) 1-5 yıl, 195 kişi (%48,75) 6-15 yıl, 25 kişi (%6,25) 16 yıl ve üzeridir

Tablo 11 : Unvan

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Kabin Memuru	205	51,25
Kabin Amiri	195	48,75
Toplam	400	100

Ankete katılan kişilerin unvan dağılımı incelendiğinde; 195 kişi (%48,75) Kabin Amiri, 205 kişi (%51,25) Kabin Memurudur.

4.3.2. Duygusal Emek Anketi

Bu bölümde 13 adet soru bulunmaktadır ve aşağıda yer alan tablolarda incelemesi yapılmaktadır.

Tablo 12 : "Yolcularla uygun şekilde ilgilenmek için rol yaparım." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	74	18,5
Çok Nadir	88	22,0
Bazen	132	33,0
Çoğu Zaman	73	18,3
Her Zaman	33	8,3
Toplam	400	100,0

Yukarıdaki tabloya göre ankette yer alan "Yolcularla uygun şekilde ilgilenmek için rol yaparım" ifadesini uygulayan 106 kişi bulunurken; bu ifadeyi

uygulamayan 162 kişi olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadeyi bazen uygulayan kişilerinde uygulamama eğiliminde olduğu düşünüldüğünde katılımcıların hepsinin yolcularla uygun şekilde ilgilenmek için rol yapmadığı düşünülmektedir.

Tablo 13 : "Yolcularla ilgilenirken iyi hissediyormuş rolü yaparım." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	73	18,3
Çok Nadir	93	23,3
Bazen	121	30,3
Çoğu Zaman	73	18,3
Her Zaman	40	10,0
Toplam	400	100,0

Tablo 13'de yer alan anket uygulamasına göre "Yolcularla ilgilenirken iyi hissediyormuş rolü yaparım." ifadesini uygulayan kişi oranı %28,3 olurken bu ifadeyi uygulamayan %41,5 kişi olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadeyi bazen uygulayan kişilerinde uygulamama eğiliminde olduğu düşünüldüğünde katılımcıların hepsinin yolcularla ilgilenirken iyi hissediyormuş rolü yapmadığı düşünülmektedir.

Tablo 14 : "Yolcularla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sarf ederim." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	67	16,8
Çok Nadir	69	17,3
Bazen	123	30,8
Çoğu Zaman	98	24,5
Her Zaman	43	10,8
Toplam	400	100,0

Tablo 14'de yer alan anket uygulamasına göre "Yolcularla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sarf ederim." ifadesini %35,3'ü uygularken, %34'ü bu ifadeyi uygulamamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan kişilerinde uygulama eğiliminde olduğu düşünüldüğünde katılımcıların çoğunun yolcularla ilgilenirken ekstra performans sarf ettiği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 15 : "Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi davranırım" ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	94	23,5
Çok Nadir	81	20,3
Bazen	126	31,5
Çoğu Zaman	69	17,3
Her Zaman	30	7,5
Toplam	400	100,0

Tablo 15'de yer alan anket uygulamasına göre "Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi davranırım" ifadesini %24,8'i uygularken, %43,8'i bu ifadeyi uygulamamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan kişilerinde uygulama eğiliminde olduğu farz edilse dahi katılımcıların çoğunluğu mesleğini yaparken hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi davranmamaktadır.

Tablo 16 : "Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	84	21,0
Çok Nadir	81	20,3
Bazen	128	32,0
Çoğu Zaman	71	17,8
Her Zaman	36	9,0
Toplam	400	100,0

Tablo 16'da yer alan anket uygulamasına göre "Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım." ifadesini uygulamayan kişi oranı %41,3 olurken, %26,8 oranında bu ifadeyi uygulamaktadır. İlgili ifadeyi bazen uygulayan kişilerinde uygulamama eğiliminde olduğu düşünüldüğünde katılımcıların çoğunluğunun mesleğinin gerektirdiği duyguları sergilemeleri için maske takmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 17 : "Yolcularıma, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular hissederim." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	75	18,8
Çok Nadir	87	21,8
Bazen	157	39,3
Çoğu Zaman	59	14,8
Her Zaman	22	5,5
Toplam	400	100,0

Tablo 17'de yer alan anket uygulamasına göre "Yolcularıma, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular hissederim" ifadesini %20'si uygularken, %41'i bu ifadeyi uygulamamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan kişilerinde uygulama eğiliminde olduğu farz edilse dahi katılımcıların çoğunluğu yolculara gerçek hissettiği duygulardan farklı duygular hissettiği; diğer kısmı ise farklı duygular hissetmediği yönündedir.

Tablo 18 : "Yolcularıma gösterdiğim duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	23	5,8
Çok Nadir	35	8,8
Bazen	98	24,5
Çoğu Zaman	175	43,8
Her Zaman	69	17,3
Toplam	400	100,0

Tablo 18'de yer alan anket uygulamasına göre "Yolcularıma gösterdiğim duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım" ifadesini %61'i uygularken, %15'i bu ifadeyi uygulamamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan kişilerinde uygulama eğiliminde olmadığı farz edilse dahi katılımcıların çoğunluğu gösterdiği duyguları gerçekte de yaşamaya çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 19 : "Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	28	7,0
Çok Nadir	40	10,0
Bazen	128	32,0
Çoğu Zaman	130	32,5
Her Zaman	74	18,5
Toplam	400	100,0

Tablo 19'da yer alan anket uygulamasına göre "Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım" ifadesini %51'i uygularken, %17'si bu ifadeyi uygulamamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan kişilerin de uygulama eğiliminde olmadığı farz edilse dahi katılımcıların çoğunluğu göstermesi gereken duyguları gerçekte de hissettmek için çaba harcadığı tespit edilmiştir.

Tablo 20 : "Yolcularıma göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	21	5,3
Çok Nadir	33	8,3
Bazen	91	22,8
Çoğu Zaman	159	39,8
Her Zaman	96	24,0
Toplam	400	100,0

Tablo 20'de yer alan anket uygulamasına göre "Yolcularıma göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım" ifadesini %64'ü uygularken, %14'ü bu ifadeyi uygulamamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan kişilerin de uygulama eğiliminde olmadığı farz edilse dahi buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu yolculara göstermesi gereken duyguları hissetmek için elinden geleni yapacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 21 : "Yolcularıma sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba harcarım." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	36	9,0
Çok Nadir	53	13,3
Bazen	124	31,0
Çoğu Zaman	112	28,0
Her Zaman	75	18,8
Toplam	400	100,0

Tablo 21'de yer alan anket uygulamasına göre "Yolcularıma sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba harcarım" ifadesini %47'si uygularken, %22'si bu ifadeyi uygulamamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan %31 oranındadır. Buna göre katılımcıların bir kısmı yolculara sergilemesi gereken duyguları kendi içinde de hissetmek için yoğun çaba harcarken; bir kısmı da bu durumu uygulamamaktadır.

Tablo 22 : "Yolcularıma sergilediğim duygular samimidir." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	9	2,3
Bazen	83	20,8
Çoğu Zaman	147	36,8
Her Zaman	161	40,3
Toplam	400	100,0

Tablo 22'de yer alan anket uygulamasına göre "Yolcularıma sergilediğim duygular samimidir" ifadesini %77'si uygularken, %2 gibi çok az bir oran bu ifadeyi uygulamamaktadır. Buna göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu yolculara karşı duygularının samimi oluğunu belirtmiştir.

Tablo 23 : "Yolcularıma gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	6	1,5
Çok Nadir	20	5,0
Bazen	101	25,3
Çoğu Zaman	179	44,8
Her Zaman	94	23,5
Toplam	400	100,0

Tablo 23'de yer alan anket uygulamasına göre "Yolcularıma gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar" ifadesini %68'i uygularken, %6,5 oranında bu ifadeyi uygulamayan katılımcı bulunmaktadır. Bu durumu "Bazen" olarak işarteleyen %25,3 oranında katılımcı bulunmaktadır. Buna göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu duygularının kendiğinden doğal olarak çıktığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 24 : "Yolcularıma gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	8	2,0
Çok Nadir	11	2,8
Bazen	131	32,8
Çoğu Zaman	148	37,0
Her Zaman	102	25,5
Toplam	400	100,0

Tablo 24'de yer alan anket uygulamasına göre "Yolcularıma gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır" ifadesini %63'ü uygularken, %5'i bu ifadeyi uygulamamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan %32,8 oranındadır. Buna göre katılımcıların bir kısmı yolculara gösterdiği duyguların hissetikler ile aynı olduğunu belirtirken; bir kısmı da bu durumun tersi olduğunu belirtmektedir.

4.3.3. Görev Performans Anketi

Bu bölümde 9 adet soru bulunmaktadır ve aşağıda yer alan tablolarda incelemesi yapılmaktadır.

Tablo 25 : "İşime yönelik verilen hedeflerimi tuttururum." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	1	0,3
Bazen	11	2,8
Çoğu Zaman	225	56,3
Her Zaman	163	40,8
Toplam	400	100,0

Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların %0,3'ü "İşime yönelik verilen hedeflerimi tuttururum" ifadesini uygulamazken, %97'si bu ifadeyi uygulamaktadır Bu durumu bazen uygulayan %2,8 oranındadır. Bazen uygulayan kişilerin uygulama eğiliminde olduğu düşüldüğünde %99,8 oranı gibi büyük bir çoğunluğu işe yönelik verilen hedeflerimi tuttururum ifadesine uygulamaktadır.

Tablo 26 : "Performansım konusunda gerekli kriterleri karşılamaktayım." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	1	0,3
Bazen	11	2,8
Çoğu Zaman	200	50,0
Her Zaman	188	47,0
Toplam	400	100,0

Tablo 26'da göre katılımcıların %0,3'ü "Performansım konusunda gerekli kriterleri karşılamaktayım." ifadesini uygulamazken, %97'si bu ifadeyi uygulamaktadır Bu durumu bazen uygulayan %2,8 oranındadır. Bazen uygulayan kişilerin uygulama eğiliminde olduğu düşüldüğünde %99,8 oranı gibi büyük bir çoğunluğu performansım konusunda gerekli kriterleri karşılamaktayım ifadesine uygulamaktadır.

Tablo 27 : "İş ile ilgili bütün görevlerde uzmanlığımı gösteririm." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	0	0,0
Bazen	11	2,8
Çoğu Zaman	190	47,5
Her Zaman	199	49,8
Toplam	400	100,0

Tablo 27'de göre; katılımcıların "İş ile ilgili bütün görevlerde uzmanlığımı gösteririm" ifadesini mutlak olarak uygulamayan kişi bulunmamaktadır. Katılımcıların %97'si bu ifadeyi uygulamakta olduğu tespit edilmiştir. Bazen uygulayan kişilerin uygulama eğiliminde olduğu düşüldüğünde katılımcıların hepsinin bu ifadeye uygulamaya yakın oldukları söylenebilecektir.

Tablo 28 : "İşin bütün gerekliliklerini yerine getiririm." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	0	0,0
Bazen	5	1,3
Çoğu Zaman	153	38,3
Her Zaman	242	60,5
Toplam	400	100,0

Tablo 28'e göre; katılımcıların "İşin bütün gerekliliklerini yerine getiririm" ifadesini mutlak olarak uygulamayan kişi bulunmamaktadır. Katılımcıların %99'u bu ifadeyi uygulamakta olduğu tespit edilmiştir. Bazen uygulayan kişilerin uygulama eğiliminde olduğu düşüldüğünde katılımcıların hepsinin işin tüm gerekliliklerini yerine getirdiği söylenebilmektedir.

Tablo 29 : "Bana verilen alışılagelmiş sorumluluklardan daha fazlasını yüklenebilirim." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	1	0,3
Çok Nadir	3	0,8
Bazen	39	9,8
Çoğu Zaman	201	50,3
Her Zaman	156	39,0
Toplam	400	100,0

Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların %1,1'i "**Bana verilen alışılagelmiş sorumluluklardan daha fazlasını yüklenebilirim**" ifadesini uygulamazken, %89'u bu ifadeyi uygulamaktadır Bu durumu bazen uygulayan %9,8 oranındadır. Bazen uygulayan kişilerin uygulama eğiliminde olduğu düşüldüğünde %99 oranı gibi büyük bir çoğunluğu alışılagelmiş sorumluluklardan daha fazlasını yüklenebildiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 30 : "Daha üst görevleri yapabilecek nitelikte biriyim." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	0	0,0
Bazen	26	6,5
Çoğu Zaman	170	42,5
Her Zaman	204	51,0
Toplam	400	100,0

Tablo 30'a göre; katılımcıların "Daha üst görevleri yapabilecek nitelikte biriyim" ifadesini mutlak olarak uygulamayan kişi bulunmamaktadır. Katılımcıların %94'ü bu ifadeyi uygulamakta olduğu tespit edilmiştir. Bazen uygulayan kişilerin uygulama eğiliminde olduğu düşüldüğünde katılımcıların hepsinin daha üst görevleri yapabilecek nitelikte olabilecekleri söylenebilmektedir.

Tablo 31 : "İşe yönelik tüm alanlarda yetkinimdir ve görevleri başarıyla tamamlarım." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	0	0,0
Bazen	13	3,3
Çoğu Zaman	165	41,3
Her Zaman	222	55,5
Toplam	400	100,0

Tablo 31'e göre; katılımcıların "İşe yönelik tüm alanlarda yetkinimdir ve görevleri başarıyla tamamlarım" ifadesini mutlak olarak uygulamayan kişi bulunmamaktadır. Katılımcıların %97'si bu ifadeyi uygulamakta olduğu tespit edilmiştir. Bazen uygulayan kişilerin uygulama eğiliminde olduğu düşüldüğünde katılımcıların hepsinin işe yönelik alanlarda yetkin olduğunu ve görevlerini başarıyla tamamladıkları tespit edilmiştir.

Tablo 32 : "Görevlerimi beklendiği biçimde yürüterek işin tamamında iyi performans gösteririm." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	0	0,0
Bazen	6	1,5
Çoğu Zaman	161	40,3
Her Zaman	233	58,3
Toplam	400	100,0

Yukarıdaki tabloya göre; katılımcıların "Görevlerimi beklendiği biçimde yürüterek işin tamamında iyi performans gösteririm" ifadesini mutlak olarak uygulamayan kişi bulunmamaktadır. Katılımcıların %98,5'i bu ifadeyi uygulamakta olduğu tespit edilmiştir. Bazen uygulayan kişi oranı ise çok az bir oran olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların hepsinin görevlerini beklenilen şekilde yürüttüğü ve işin tamamında iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 33 : "İşin hedeflerini başarmak için işimi planlar, organize eder ve istenen tarihine yetiştiririm." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	0	0,0
Bazen	6	1,5
Çoğu Zaman	148	37,0
Her Zaman	246	61,5
Toplam	400	100,0

Yukarıdaki tabloya göre; katılımcıların "İşin hedeflerini başarmak için işimi planlar, organize eder ve istenen tarihine yetiştiririm" ifadesini mutlak olarak uygulamayan kişi bulunmamaktadır. Katılımcıların %98,5'i bu ifadeyi uygulamakta olduğu tespit edilmiştir. Bazen uygulayan kişi oranı ise çok az bir oran olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların hepsinin iş hedeflerini başarmak için işi planladıkları, organize ettikleri ve istenen tarihe yetiştirdikleri tespit edilmiştir.

4.3.4. Bağlamsal Performans Anketi

Bu bölümde 8 adet soru bulunmaktadır ve aşağıda yer alan tablolarda incelemesi yapılmaktadır.

Tablo 34 : "Geçerli bir mazeretim olsa dahi kolay kolay işimi aksatmam." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	8	2,0
Çok Nadir	3	0,8
Bazen	20	5,0
Çoğu Zaman	159	39,8
Her Zaman	210	52,5
Toplam	400	100,0

Tablo 34'de yer alan anket uygulamasına göre "Geçerli bir mazeretim olsa dahi kolay kolay işimi aksatmam" ifadesini %92'si uygularken, %2,8'i bu ifadeyi uygulamamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan kişilerinde uygulama eğiliminde olmadığı farz edilse dahi katılımcıların çoğunluğu geçerli bir mazereti olsa dahi işini kolay kolay aksatmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 35 : "İşimi neredeyse kusursuz yaparım." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	0	0,0
Bazen	12	3,0
Çoğu Zaman	229	57,3
Her Zaman	159	39,8
Toplam	400	100,0

Tablo 35'de yer alan anket uygulamasına göre "İşimi neredeyse kusursuz yaparım" ifadesini %97'si uygularken, bu ifadeyi mutlak olarak uygulamayan kişi bulunmamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan kişilerinde uygulama eğiliminde olmadığı farz edilse dahi katılımcıların büyük çoğunluğu işini neredeyse kusursuz olarak yaptığı tespit edilmiştir.

Tablo 36 : "İşimi son derece özenli yaparım." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	0	0,0
Bazen	5	1,3
Çoğu Zaman	161	40,3
Her Zaman	234	58,5
Toplam	400	100,0

Yukarıdaki tabloya göre "İşimi son derece özenli yaparım" ifadesini %98,8'i uygularken, bu ifadeyi mutlak olarak uygulamayan kişi bulunmamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan kişilerinde uygulama eğiliminde olmadığı farz edilse dahi katılımcıların büyük çoğunluğu işini son derece özenli yaptığı tespit edilmiştir.

Tablo 37 : "İşimi her zaman zamanında bitiririm." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	0	0,0
Bazen	10	2,5
Çoğu Zaman	177	44,3
Her Zaman	213	53,3
Toplam	400	100,0

Yukarıdaki tabloya göre "İşimi her zaman zamanında bitiririm" ifadesini %97,5'i uygularken, bu ifadeyi mutlak olarak uygulamayan kişi bulunmamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan kişilerinde uygulama eğiliminde olmadığı farz edilse dahi katılımcıların büyük çoğunluğu işini her zaman zamanında bitirdiği tespit edilmiştir.

Tablo 38 : "Diğer çalışanlar işimi eleştirdiklerinde ben işimi savunurum." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	3	0,8
Çok Nadir	4	1,0
Bazen	47	11,8
Çoğu Zaman	151	37,8
Her Zaman	195	48,8
Toplam	400	100,0

Tablo 38'de yer alan anket uygulamasına göre "Diğer çalışanlar işimi eleştirdiklerinde ben işimi savunurum" ifadesini %86,5'i uygularken, bu ifadeyi %1,8'i uygulamamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan kişilerinde uygulama eğiliminde olmadığı farz edilse dahi katılımcıların büyük çoğunluğu diğer çalışanların işi eleştirmelerinde dahi kendi işlerini savundukları tespit edilmiştir.

Tablo 39 : "Dışarıdan birileri işimi eleştirdiklerinde ben işimi savunurum ." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	2	0,5
Çok Nadir	1	0,3
Bazen	24	6,0
Çoğu Zaman	116	29,0
Her Zaman	257	64,3
Toplam	400	100,0

Tablo 39'da yer alan anket uygulamasına göre "Dışarıdan birileri işimi eleştirdiklerinde ben işimi savunurum" ifadesini %93,3'ü uygularken, bu ifadeyi %0,8'i uygulamamaktadır. Bu durumu bazen uygulayan kişilerinde uygulama eğiliminde olmadığı farz edilse dahi katılımcıların büyük çoğunluğu dışarıdan birileri işi eleştirmelerinde dahi kendi işlerini savundukları tespit edilmiştir. Ayrıca, bir önceki anket sorusu ile karşılaştırıldığında ifadeye katılım oranı daha büyük orandadır.

Tablo 40 : "Dışarda şirketimi temsil ederken gurur duyarım." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	0	0,0
Çok Nadir	3	0,8
Bazen	11	2,8
Çoğu Zaman	72	18,0
Her Zaman	314	78,5
Toplam	400	100,0

Tablo 40'da yer alan anket uygulamasına göre "Dışarda şirketimi temsil ederken gurur duyarım" ifadesini %96,5'i uygularken, bu ifadeyi mutlak olarak uygulamayan bulunmamaktadır. Bu ifadeyi çok nadir ve bazen olarak uygulayan katılımcılar çok az bir orandadır. Bu bağlamda katılımcıların çok büyük çoğunluğu dışarıda şirketi temsil ederken gurur duyduğu söylenebilmektedir.

Tablo 41 : "Yolcularıma şirketimin ürün ve hizmetlerini tanıtmak beni mutlu eder." ifadesinin katılım düzeyleri

Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi %
Hiçbir zaman	1	0,3
Çok Nadir	0	0,0
Bazen	14	3,5
Çoğu Zaman	83	20,8
Her Zaman	302	75,5
Toplam	400	100,0

Tablo 41'de yer alan anket uygulamasına göre "Yolcularıma şirketimin ürün ve hizmetlerini tanıtmak beni mutlu eder" ifadesini %96,3'ü uygularken, bu ifadeyi %0,3'ü uygulamamaktadır. Bu ifadeyi bazen uygulayan katılımcılar %3,5 gibi az bir orandadır. Bu bağlamda katılımcıların çok büyük çoğunluğu yolculara şirtin ürün ve hizmetlerini tanıtmada mutlu oldukları tespit edilmiştir.

4.4. Analiz

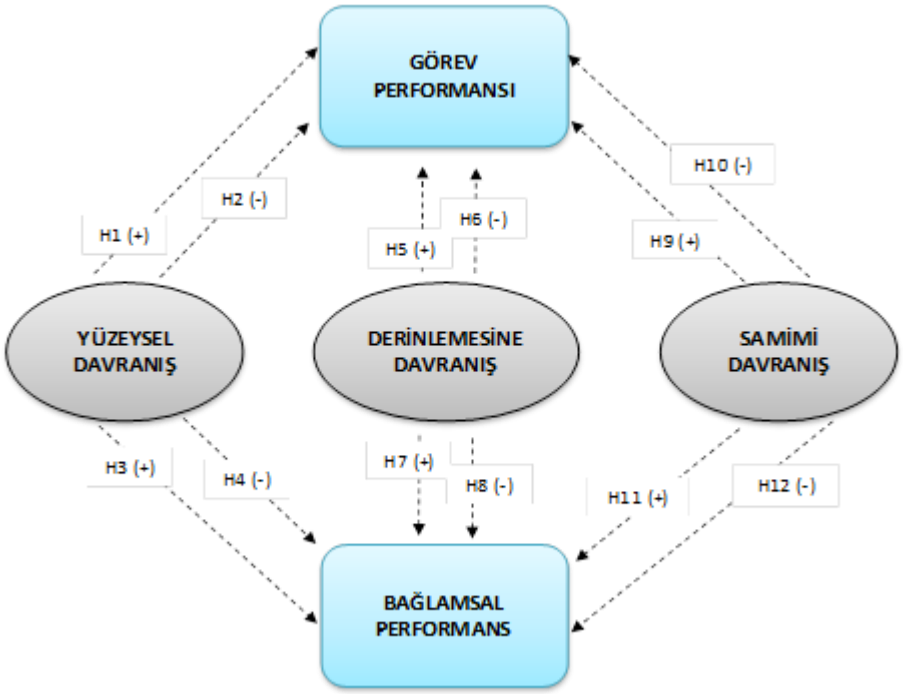
Ankete Dahil Olan Bileşenler

- Demografik Değişkenler
- Duygusal Emek Anketi
- Görev Performans Anketi
- Bağlamsal Performans Anketi

İncelenecek Hipotezler

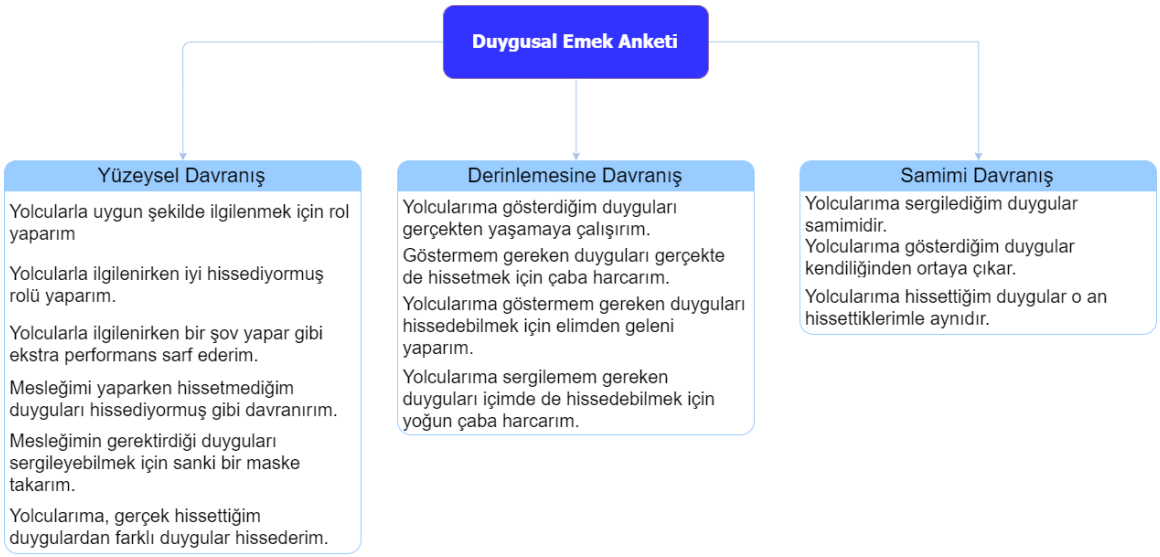
1. Yüzeysel davranışın görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki pozitif ya da negatif etkisi.
2. Derinlemesine davranışın görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki pozitif ya da negatif etkisi.
3. Samimi davranışın görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki pozitif ya da negatif etkisi.

Şekil 28: Hipotezler



4.4.1. Faktör Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Duygusal Emek Anketi sorularının birbirleriyle ilişkisi tespit etmek amacıyla korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Bazı soru tiplerinin korelasyon katsayıları kümelenme eğilimi gösterdiği görülmüş, faktör analizinin uygun olacağı düşünülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda Duygusal Emek anketini sorularının korelasyonlarının 3 alt kümede (boyutta) toplandığı görülmüştür.



4.4.2. Güvenilirlik Analizi (Cronbach Alpha)

	Cronbach's Alpha
Duygusal Emek Anketi	**0,755**
Görev Performans Anketi	**0,864**
Bağlamsal Performans Anketi	**0,789**

Cronbach's Alpha istatistiğinin tüm anketlerde 0,7'den büyük olması, anketlerin tutarlı olduğunu göstermektedir.

4.4.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığını, eğer ilişki varsa bu ilişkinin miktarını ve yönünü (pozitif-negatif) sayısal olarak belirlememizi sağlayan istatistiksel bir tekniktir. Korelasyon matrisi oluşturarak hipotezde belirtilen kriterleri ilişkilerinin olup olmadığını ve yönünü belirleyebiliriz.

Korelasyon Katsayısı			
Korelasyon Matrisi	**Yüzeysel Davranış**	**Derinlemesine Davranış**	**Samimi Davranış**
Görev Performansı	**0,017**	**0,224****	**0,317****
Bağlamsal Performans	**-0,016**	**0,186****	**0,171****

Korelasyon Katsayısı	**İlişki düzeyi**
0.00	**İlişki yok**
0.01 - 0.29	**düşük düzeyde ilişki**
0.30 - 0.70	**orta düzeyde ilişki**
0.71 - 0.99	**yüksek düzeyde ilişki**
1.00	**mükemmel ilişki**

$H_{1\text{-}a}$: Yüzeysel Davranışın Görev Performansı Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Yüzeysel Davranış ve Görev Performansı ikili korelasyonu (r=~ 0,02) düşük düzeyde pozitif yöndedir. "Yüzeysel davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır." hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemli değildir.

$H_{1\text{-}b}$: Yüzeysel Davranışın Görev Performansı Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Yüzeysel Davranış ve Görev Performansı ikili korelasyonu (r=~ 0,02) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

$H_{1\text{-}c}$: Yüzeysel Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Yüzeysel Davranış ve Bağlamsal Performans ikili korelasyonu (r=~ -0,02) negatif olduğu için pozitif yönde bir etkiden söz edilemez.

H_{1-d} : Yüzeysel Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Yüzeysel Davranış ve Bağlamsal Performans ikili korelasyonu (r=~ -0,02) düşük düzeyde negatif yöndedir. "Yüzeysel davranışın bağlamsal performans üzerinde negatif etkisi vardır." hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemli değildir.

H_{2-a} : Derinlemesine Davranışın Görev Performansı Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Derinleme davranışın, Görev performansı ile ikili korelasyonu (r=~ 0,23)düşük düzeyde pozitif yöndedir. "Derinlemesine davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır." hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemlidir.

H_{2-b} : Derinlemesine Davranışın Görev Performansı Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Derinleme davranışın, Görev performansı ile ikili korelasyonu (r=~ 0,23) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

H_{2-c} : Derinlemesine Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Derinleme davranışın, Bağlamsal performans ile ikili korelasyonu (r=~ 0,2) düşük düzeyde pozitif yöndedir. "Derinlemesine davranışın bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır." hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemlidir.

H_{2-d} : Derinlemesine Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Derinleme davranışın, Bağlamsal performans ile ikili korelasyonu (r=~ 0,2) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

H_{3-a} : Samimi Davranışın Görev Performansı Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Samimi davranışın, Görev performansı ile ikili korelasyonu (r=~ 0,32) orta düzeyde pozitif yöndedir. "Samimi davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır." hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemlidir.

H_{3-b} : Samimi Davranışın Görev Performansı Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Samimi davranışın, Görev performansı ile ikili korelasyonu (r=~ 0,32) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

H_{3-c} : Samimi Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Samimi davranışın, Bağlamsal performans ile ikili korelasyonu (r=~ 0,2) düşük düzeyde pozitif yöndedir. "Samimi davranışın bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır." hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemlidir.

H_{3-d} : Samimi Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Samimi davranışın, Bağlamsal performans ile ikili korelasyonu (r=~ 0,2) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

4.4.4. Duygusal Emek Ölçeğinin, Cinsiyet Değişkeniyle Karşılaştırılması (Independent Sample T Test)

	Cinsiyet	*N*	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Sig.*
Yüzeysel Davranış	Kadın	242	13,75	4,97	0,513
	Erkek	158	14,08	4,63	
Derinlemesine Davranış	Kadın	242	13,78	3,78	0,055
	Erkek	158	14,51	3,66	
Samimi Davranış	Kadın	242	11,71	2,23	0,338
	Erkek	158	11,93	2,15	

4.4.4.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal emek ölçeğinin "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,513>0,05)

4.4.4.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal emek ölçeğinin "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,055>0,05)

4.4.4.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal emek ölçeğinin "Samimi Davranış" boyutuyla, Cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,338>0,05)

4.4.5. Duygusal Emek Ölçeğinin, Medeni Durum Değişkeniyle Karşılaştırılması (One Way Anova)

Faktörler	*Medeni Durum*	*N*	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Sig*
Yüzeysel Davranış	Bekar	206	14,04	4,8	0,784
	Evli	177	13,72	4,93	
	Dul/Boşanmış	17	13,65	4,37	
Derinlemesine Davranış	Bekar	206	14,09	3,82	0,807
	Evli	177	13,98	3,69	
	Dul/Boşanmış	17	14,59	3,73	
Samimi Davranış	Bekar	206	11,8	2,25	0,194
	Evli	177	11,89	2,17	
	Dul/Boşanmış	17	10,88	1,87	

4.4.5.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Medeni Durum değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,784>0,05)

4.4.5.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Medeni Durum değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,807>0,05)

4.4.5.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Medeni Durum değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,194>0,05)

4.4.6. Duygusal Emek Ölçeğinin, Yaş Değişkeniyle Karşılaştırılması (One Way Anova)

Faktörler	*Yaş Aralıkları*	*N*	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Sig.*
Yüzeysel Davranış	18-25	27	13,59	5,57	0,122
	25-30	153	14,39	5,26	
	30-35	163	13,90	4,22	
	35 yaş ve üstü	57	12,60	4,81	
Derinlemesine Davranış	18-25	27	14,52	4,64	0,589
	25-30	153	13,92	3,89	
	30-35	163	14,28	3,41	
	35 yaş ve üstü	57	13,63	3,86	
Samimi Davranış	18-25	27	12,30	2,25	0,052
	25-30	153	12,05	2,11	
	30-35	163	11,45	2,23	
	35 yaş ve üstü	57	11,89	2,23	

4.4.6.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Yaş Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,122>0,05)

4.4.6.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Yaş Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,589>0,05)

4.4.6.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Yaş Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Samimi Davranış" boyutuyla, Yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,052>0,05)

4.4.7. Duygusal Emek Ölçeğinin, Mesleki Tecrübe Değişkeniyle Karşılaştırılması (One Way Anova)

Faktörler	*Tecrübe*	*N*	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Sig*
Yüzeysel Davranış	1 yıldan az	8	14,00	5,90	0,519
	1-5 yıl	130	13,96	5,15	
	6-15 yıl	226	14,01	4,63	
	16 yıl ve üzeri	36	12,72	4,74	
Derinlemesine Davranış	1 yıldan az	8	15,13	5,62	0,077
	1-5 yıl	130	14,49	3,74	
	6-15 yıl	226	14,00	3,59	
	16 yıl ve üzeri	36	12,75	4,09	
Samimi Davranış	1 yıldan az	8	12,25	2,31	**0,033**
	1-5 yıl	130	12,25	2,19	
	6-15 yıl	226	11,58	2,12	
	16 yıl ve üzeri	36	11,50	2,47	

4.4.7.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Mesleki Tecrübe Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Mesleki Tecrübe değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,519>0,05)

4.4.7.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Mesleki Tecrübe Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Mesleki Tecrübe değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,077>0,05)

4.4.7.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Mesleki Tecrübe Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Samimi Davranış" boyutuyla, Mesleki Tecrübe değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık vardır. (p=0,033<0,05) İstatistiksel olarak anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Tukey HSD testi yapılır.

Faktör	***Kullanılan Test***	***Tectübe***	***Karşılaştırma Grubu***	***Ortalama Farkı***	***Standart Hata***	***Sig.***
Samimi Davranış	Tukey HSD	1 yıldan az	1-5 yıl	0,00	0,79	1,000
			6-15 yıl	0,67	0,79	0,826
			16 yıl ve üzeri	0,75	0,85	0,816
		1-5 yıl	1 yıldan az	0,00	0,79	1,000
			6-15 yıl	**0,67093***	**0,24**	**0,028**
			16 yıl ve üzeri	0,75	0,41	0,268
		6-15 yıl	1 yıldan az	-0,67	0,79	0,826
			1-5 yıl	**-0,67093***	**0,24**	**0,028**
			16 yıl ve üzeri	0,08	0,39	0,997
		16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-0,75	0,85	0,816
			1-5 yıl	-0,75	0,41	0,268
			6-15 yıl	-0,08	0,39	0,997

Tablodaki Samimi Davranış boyutun, Mesleki tecrübe sınıfları arasındaki ortlama farkları Tukey HSD testi ile incelenmiş ve bu 1-5 sene tecrübeye sahip katılımcıları ile 6-15 sene tecrübeye sahip katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Daha az tecrübeye sahip (1-5 yıl) kabin ekiplerinin, daha tecrübeli (6-15 yıl) kabin ekiplerine oranla "Samimi Davranış" boyutunda ortalaması daha yüksektir. Bu bağlamda 1-5 sene tecrübeye sahip kabin ekipleri, 6-15 sene tecrübeye sahip kabin ekiplerine oranla Samimi Davranış boyutunda daha başarılıdır denebilir.

4.4.8. Duygusal Emek Ölçeğinin, Kurumdaki Tecrübe Değişkeniyle Karşılaştırılması (One Way Anova)

Faktörler	***Kurum Tec.***	***N***	***Ortalama***	***Standart Sapma***	***Sig.***
Yüzeysel Davranış	1 yıldan az	14	13,92857143	5,967402292	0,349
	1-5 yıl	166	13,91566265	4,987754263	
	6-15 yıl	195	14,06153846	4,620249881	
	16 yıl ve üzeri	25	12,2	4,795831523	
Derinlemesine Davranış	1 yıldan az	14	15,35714286	5,513719153	**0,01**
	1-5 yıl	166	14,61445783	3,595725831	
	6-15 yıl	195	13,70769231	3,612933855	
	16 yıl ve üzeri	25	12,52	4,011649702	
Samimi Davranış	1 yıldan az	14	12,85714286	2,070196678	**0,006**
	1-5 yıl	166	12,13253012	2,172952659	
	6-15 yıl	195	11,52307692	2,108703312	
	16 yıl ve üzeri	25	11,16	2,672077843	

4.4.8.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Kurum Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Kurum Tecrübesi değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. ($p=0,349>0,05$)

4.4.8.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Kurumdaki Tecrübe Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Kurum Tecrübesi değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık vardır. ($p=0,001<0,05$) İstatistiksel olarak anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Tukey HSD Testi yapılır.

4.4.8.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Kurumdaki Tecrübe Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Samimi Davranış" boyutuyla, Kurum Tecrübesi değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık vardır. ($p=0,006<0,05$) İstatistiksel olarak anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Tukey HSD Testi yapılır. Test sonuçları aşağıdadır.

Faktör	*Test Adı*	*Kurum Tecrübesi*	*Karşılaştırma Grubu*	*Ortalama Farkı*	*Standart Hata*	*Sig.*
Yüzeysel Davranış	Tukey HSD	1 yıldan az	1-5 yıl	0,01	1,35	1
			6-15 yıl	-0,13	1,34	0,999648
			16 yıl ve üzeri	1,73	1,61	0,707547
		1-5 yıl	1 yıldan az	-0,01	1,35	1
			6-15 yıl	-0,15	0,51	0,991867
			16 yıl ve üzeri	1,72	1,04	0,349837
		6-15 yıl	1 yıldan az	0,13	1,34	0,999648
			1-5 yıl	0,15	0,51	0,991867
			16 yıl ve üzeri	1,86	1,03	0,26914
		16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-1,73	1,61	0,707547
			1-5 yıl	-1,72	1,04	0,349837
			6-15 yıl	-1,86	1,03	0,26914
Derinlemesine Davranış	Tukey HSD	1 yıldan az	1-5 yıl	0,74	1,03	0,889298
			6-15 yıl	1,65	1,03	0,37561
			16 yıl ve üzeri	2,84	1,24	0,101688
		1-5 yıl	1 yıldan az	-0,74	1,03	0,889298
			6-15 yıl	0,91	0,39	0,096302
			16 yıl ve üzeri	**2,09***	**0,80**	**0,043527**
		6-15 yıl	1 yıldan az	-1,65	1,03	0,37561
			1-5 yıl	-0,91	0,39	0,096302
			16 yıl ve üzeri	1,19	0,79	0,433957
		16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-2,84	1,24	0,101688
			1-5 yıl	**-2,09***	**0,80**	**0,043527**
			6-15 yıl	-1,19	0,79	0,433957
Samimi Davranış	Tukey HSD	1 yıldan az	1-5 yıl	0,72	0,60	0,628122
			6-15 yıl	1,33	0,60	0,119723
			16 yıl ve üzeri	1,70	0,73	0,090772
		1-5 yıl	1 yıldan az	-0,72	0,60	0,628122
			6-15 yıl	**,61***	**0,23**	**0,040781**
			16 yıl ve üzeri	0,97	0,47	0,159182
		6-15 yıl	1 yıldan az	-1,33	0,60	0,119723
			1-5 yıl	**-,61***	**0,23**	**0,040781**
			16 yıl ve üzeri	0,36	0,46	0,860462
		16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-1,70	0,73	0,090772
			1-5 yıl	-0,97	0,47	0,159182
			6-15 yıl	-0,36	0,46	0,860462

Derinlemesine Davranış ve Samimi Davranış faktörlerinde, Kurum tecrübesi değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Her iki davranış biçiminde de 1-5 sene tecrübeye sahip kabin ekibin, 6-15 sene tecrübeli kabin

ekibine göre Derinlemesine ve Samimi davranış faktörleri ortalama olarak daha yüksektir. Bu bağlamda tecrübe arttıkça Derinlemesine ve Samimi davranışlarda düşüş görülmektedir.

4.4.9. Duygusal Emek Ölçeğinin, Unvan Değişkeniyle Karşılaştırılması (Independent Sample T Test)

Unvan	*Unvan*	*N*	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Sig.*
Yüzeysel Davranış	Kabin amiri	195	13,80	4,63	0,079
	Kabin memuru	205	13,96	5,04	
Derinlemesine Davranış	Kabin amiri	195	13,41	3,72	0,749
	Kabin memuru	205	14,69	3,68	
Samimi Davranış	Kabin amiri	195	11,38	2,16	0,748
	Kabin memuru	205	12,20	2,17	

4.4.9.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Unvan Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Unvan değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,079>0,05)

4.4.9.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Unvan Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Unvan değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,749>0,05)

4.4.9.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Unvan Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Samimi Davranış" boyutuyla, Unvan değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,748>0,05)

4.4.10. Duygusal Emek Ölçeğinin, Eğitim Değişkeniyle Karşılaştırılması (One Way Anova)

Faktör	*Eğitim*	*N*	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Sig.*
Yüzeysel Davranış	Lise	47	13,64	5,08	0,879
	Üniversite	301	13,83	4,76	
	Yüksek Lisans	50	14,38	5,13	
	Doktora	2	14,00	7,07	
Derinlemesine Davranış	Lise	47	13,49	4,05	0,056
	Üniversite	301	13,96	3,66	
	Yüksek Lisans	50	15,12	3,85	
	Doktora	2	18,00	2,83	
Samimi Davranış	Lise	47	11,38	2,33	0,208
	Üniversite	301	11,79	2,18	
	Yüksek Lisans	50	12,20	2,16	
	Doktora	2	13,50	2,12	

4.4.10.1. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Eğitim Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Eğitim değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,879>0,05)

4.4.10.2. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Derinlemesine Davranış" boyutuyla, Eğitim Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Yüzeysel Davranış" boyutuyla, Eğitim değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,056>0,05)

4.4.10.3. Duygusal Emek Ölçeğinin, "Samimi Davranış" boyutuyla, Eğitim Değişkeninin Karşılaştırılması

Duygusal Emek Ölçeğinin "Samimi Davranış" boyutuyla, Eğitim değişkeni arasında istatistiksel olarak %95 güvenle anlamlı bir farklılık yoktur. (p=0,208>0,05)

SONUÇ

Kabin memurluğu sosyal iletişimin yoğun olduğu mesleklerden biridir. Yolcular kabin personelinden seyahatlerinde beklentilerinin karşılanmasını isterler. Kabin personelinin kendini mutsuz hissetse bile yolculara güler yüzle hizmet sunması ve seyahatlerinden memnun ayrılmaları beklenmektedir. Bu çalışmada kabin personelinin görevlerini yaparken örgütlerin kendilerinden beklenen davranışı ve performansı göstermelerinde duygusal emeğin etkileri ölçülmüş ve sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Yapılan faktör analizinde; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, tecrübe, yaş, unvan, kontrol değişkenleri kullanılmıştır. Bu demografik değişkenler incelendiğinde kabin personelinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve ünvanın duygusal emek kullanma yetkinlikleri üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak farklı kurumlarda mesleki tecrübe ile aynı kurumdaki mesleki tecrübe değişkenlerinin performanslarını etkilediği görülmüştür.

1 ila 5 yıl farklı kurumlarda mesleki tecrübeye sahip kabin personeli, 6 ila 15 yıl ve 15 yıl üstü tecrübeye sahip kabin personeline göre duygusal emek davranışlarından samimi davranışta daha başarılı olduğu görülmüştür. Benzer olarak aynı kurumda olup yine 1 ila 5 yıl tecrübeye sahip kabin personeli 6 ila 15 yıl ve üstü kabin personeline göre duygusal emek davranışlarından samimi davranış ve derinlemesine davranış gösteriminde daha başarılı oldukları görülmüştür.

Hipotezler ve araştırma sonuçları tek tek incelendiğinde;

H_1 Yüzeysel Davranış Etkileri:

$H_{1\text{-}a}$: Yüzeysel Davranışın Görev Performansı Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Yüzeysel Davranış ve Görev Performansı ikili korelasyonu (r=~ 0,02) düşük düzeyde pozitif yöndedir. "Yüzeysel davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır." hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemli değildir.

$H_{1\text{-}b}$: Yüzeysel Davranışın Görev Performansı Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Yüzeysel Davranış ve Görev Performansı ikili korelasyonu (r=~ 0,02) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

$H_{1\text{-}c}$: Yüzeysel Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Yüzeysel Davranış ve Bağlamsal Performans ikili korelasyonu (r=~ -0,02) negatif olduğu için pozitif yönde bir etkiden söz edilemez.

$H_{1\text{-}d}$: Yüzeysel Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Yüzeysel Davranış ve Bağlamsal Performans ikili korelasyonu (r=~ -0,02) düşük düzeyde negatif yöndedir. "Yüzeysel davranışın bağlamsal performans üzerinde negatif etkisi vardır." hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemli değildir.

$H_{1\text{-}a,b,c,d}$ Değerlendirme:

H1-a ve H1-d sonuçlarına göre kabin memurlarının duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranışa meyilli olmadıkları, görev performanslarına düşük düzeyde pozitif etki yaparken bağlamsal performanslarını yine düşük düzeyde negatif yönde etkilediği görülmektedir.

H_2 Derinlemesine Davranış Etkileri:

$H_{2\text{-}a}$: Derinlemesine Davranışın Görev Performansı Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Derinleme davranışın, Görev performansı ile ikili korelasyonu (r=~ 0,23)düşük düzeyde pozitif yöndedir. "Derinlemesine davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır." hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemlidir.

$H_{2\text{-}b}$: Derinlemesine Davranışın Görev Performansı Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Derinleme davranışın, Görev performansı ile ikili korelasyonu (r=~ 0,23) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

$H_{2\text{-}c}$: Derinlemesine Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Derinleme davranışın, Bağlamsal performans ile ikili korelasyonu (r=~ 0,2) düşük düzeyde pozitif yöndedir. "Derinlemesine davranışın bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır." hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemlidir.

$H_{2\text{-}d}$: Derinlemesine Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Derinleme davranışın, Bağlamsal performans ile ikili korelasyonu (r=~ 0,2) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

$H_{2\text{-}a,b,c,d}$ Değerlendirme:

$H_{2\text{-}a}$ ve $H_{2\text{-}c}$ sonuçlarını incelediğimizde özellikle 1-5 yıl mesleki tecrübeye sahip kabin memurları derinlemesine davranış göstermede 6 ve üstü yıl tecrübeye sahip kabin memurlarından daha başarılıdır. Sonuçlara göre bu başarı bağlamsal performanstan çok görev performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

$H_{2\text{-}a}$ ve $H_{2\text{-}c}$ değerleri pozitif olduğu için H2-b ve H2-d hipotezlerindeki negatif değerlerden söz edilemez.

H_3 Samimi Davranış Etkileri:

$H_{3\text{-}a}$: Samimi Davranışın Görev Performansı Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Samimi davranışın, görev performansı ile ikili korelasyonu (r=~ 0,32) orta düzeyde pozitif yöndedir. "Samimi davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır." hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemlidir.

$H_{3\text{-}b}$: Samimi Davranışın Görev Performansı Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Samimi davranışın, Görev performansı ile ikili korelasyonu (r=~ 0,32) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

$H_{3\text{-}c}$: Samimi Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Samimi davranışın, Bağlamsal performans ile ikili korelasyonu (r=~ 0,2) düşük düzeyde pozitif yöndedir. "Samimi davranışın bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır." hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemlidir.

$H_{3\text{-}d}$: Samimi Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Samimi davranışın, Bağlamsal performans ile ikili korelasyonu (r=~ 0,2) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

$H_{3\text{-}a,b,c,d}$ Değerlendirme:

$H_{3\text{-}a}$ ve $H_{3\text{-}c}$ hipotez sonuçlarında ise 1-5 yıl mesleki tecrübeye sahip kabin memurları derinlemesine davranış göstermede 6 ve üstü yıl tecrübeye sahip kabin memurlarından daha başarılıdır. Sonuçlara göre bu başarı yine bağlamsal performanstan çok görev performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre kabin memurları en çok duygusal emek davranışlarından samimi davranışa meyilli oldukları görülmüştür. $H_{3\text{-}a}$ ve $H_{3\text{-}c}$ değerleri pozitif olduğu için, $H_{3\text{-}b}$ ve $H_{3\text{-}d}$ hipotezlerindeki negatif değerlerden söz edilemez.

Sonuç olarak kabin memurlarında tecrübe yılı arttıkça duygusal emek gösterme düzeyleri düşmektedir. Araştırmada önemli diğer sonuç ise kabin memurlarının duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranış gösterme eğiliminde olmadıkları hatta yüzeysel davranışın bağlamsal performanslarını negatif etkilediği görülmektedir. Ancak derinlemesine ve samimi davranış göstermede daha istekli ve başarılı oldukları görülmüştür.

Duygusal emek kavramının literatürde çok yeni olması ve mevcut kabin ekipleri eğitim programlarında yer almaması bu kavramın çok bilinmediğini ve dolayısı ile bilinçli kullanılamadığını göstermektedir. Kabin eğitimlerinde kabin ekiplerine duygusal emek kavramı eğitim içeriği olarak anlatılır, örnek olaylar ile uygulatılır ve farkındalık sağlanırsa ekipler tarafından çok daha bilinçli kullanılacağı ön görülmektedir.

ÖNERİLER

Uygulayıcılar İçin Öneriler:

1. Havacılık Sektörü hızla gelişmekte olup, her gün daha fazla nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma sonucuna göre kabin personelinin duygusal emek kullanma düzeyleri performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Son sekiz yıl içinde ortalama kırk Meslek Yüksek Okulunda Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Programları açılmış olup, sektör için kabin personeli yetiştirmektedirler. Bu okulların müfredatlarına "Duygusal Emek" kavramının dahil edilmesi öğrencilerin farkındalığını arttırmada rol oynayacak ve işlerinde daha başarılı olmalarına olanak sağlanacaktır.

Duygusal emek kavramı ülkemizde faaliyet gösteren hava yolları işletmelerinin kabin eğitim programlarına da dahil edilmesi, hem mevcut kabin personeli, hem de aday kabin personeli yetiştirme eğitimlerinde faydalı olacaktır.

Duygusal emeğin ne olduğu, nasıl kullanılabileceği, faydaları, ilk ne zaman nerede çıktığı anlatılmalıdır. Böylece yeni bir kavram olan duygusal emeğin ne kadar önemli olduğunun farkındalığı ile işgörenler mesleklerini yaparken bu yetkinliği çok daha bilinçli kullanacaklardır. Böylelikle hem sektör hem de işgören fayda sağlayacaktır.

2. Meslek Yüksek Okulunda Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri öğrencilerine ve mevcut havayolları kabin ekiplerine duygusal emek kullanmada etkili olması sebebi ile *beden dili* eğitimi verilmesi tavsiye edilir.

3. Kabin memuru istihdam edecek havacılık sektörlerinin insan kaynakları birimlerinin kabin personeli seçerken duygusal emek yetkinliği yüksek

olan kabin personeli adaylarını tercih etmeleri halinde, yüksek performans gösteren kabin personline sahip olacaklardır.

4. Mevcut hava yollarında 6 yıl ve üzeri tecrübeye sahip kabin memurlarının duygusal emek göstreme yetkinlikleri azaldığı için bu tecrübe yılına sahip ekiplere motivasyon, aidiyet, bağlılık arttıran eğitimler verilmesi tavsiye edilir.

Akademik Araştırmalar İçin Öneriler:

1. Bu araştırma sonucuna göre tecrübe yılı arttıkça duygusal emek gösterme eğilimi düşmektedir. Bunun nedenlerinin araştırılması önerilir.

2. Kabin personelinin duygusal emek düzeylerinin iş doyumu ve tükenmişliklerine etkileri üzerine araştırma yapılması önerilir.

3. Kabin personelinin duygusal emek kullanma düzeylerinin motivasyonlarına etkisi üzerine araştırma yapılması önerilir.

KAYNAKÇA

Akbolat, M. ve Işık, O. (2008). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:11, Sayı:2.

Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012) Çalışma Yaşamında Duygular Ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. Eğitimde Politika Analizi Dergisi Temmuz, Cilt 1, Sayı:1, s. 3-25.

Aktunç, İ. (2013). Yolcu Memnuniyeti. Cabin Interphone Dergisi Mayıs, Sayı: 1, s.18-19.

Arı, G.S. ve Bal, E.Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 15, Sayı:1, s.131-148.

Aslan, H. (1998). Hizmet Ekonomisi. İstanbul, Alfa Yayınları.

Assael, H. (1993). Marketing. Orlando: The Dryden Press.

Atılgan, Ö. (2017). İş Tatmini ile İşgören Performansı İlişkisi: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 15, s.35-55.

Bağcı, Z. ve Bursalı, Y.M. (2015). Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. KAÜ İİBF Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 10, s.69-90.

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

Barutçugil, İ. (2002). İş Hayatında Kadın Yönetici. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 19, Sayı: 1, s.77-90.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1998). Davranış Bilimleri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:275, Sayı: 118.

Bıçakçı, İ. (1998). İletişim ve Halkla İlişkiler. Ankara: Media Cat.

Biçkes, D. M. Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., ve Uğur, A. (2014), Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ağustos Cilt: 9, Sayı: 2, s. 97-121.

Bitner, M. J. (1992). Servicespaces: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employee, Journal of Marketing April, Volume: 56, No: 2, pp. 56-71.

Cabin Interphone Dergisi. THY UEB, Kabin Eğitim Müdürlüğü, Sayı 2, Ocak 2014.

Can, E., Büyükbalcı, P., Bal, Y., ve Ertemsir, E. (2013). Günümüz İşletmelerinin Yönetimi. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Cangil, B. E. (2004). Beden Dili ve Kültürlerarası İletişim, Istanbul Üniversitesi, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, s.69-78.

Carter, R., Aldridge, S., Page, M., ve Parker, S. (2013). Beyin Kitabı, İstanbul: Alfa Basım.

Chu, K. H-L, (2002). The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes. Yayınlanmamış doktora tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, ABD.

Cüceloğlu, D. (1994). Yeniden İnsan İnsana, İstanbul: Remzi Kitabevi

Çelik, M., ve Turunç, Ö. (2011). Duygusal Emek Ve Psikolojik Sıkıntı: İş–Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt:40, Sayı:2, s.226-250 .

Çolak, N. (2013). Havacılık Sektöründe Değişen Beklentilerin Eğitim İle Karşılanması ve Bu Süreçte Kabin Memuru Rolü, Türk Hava Yolları Turkish Aviation Academy Dergisi Sayı: 6., s.38-39.

Devebakan N., ve Aksaraylı, M. (2005). Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesinde SERVQUL Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı :1.

DHMi Havacılık Terimleri Sözlüğü, 2011.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. Journal of Vocational Behavior, 66, 339-357.

Diefendorff. J.M. and Richard, E.M. (2008). Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions. Journal of Applied Psychology, 88 (2) 284-294.

Dimitrius, J-E. and Mazzarella, W.P. (2008). İnsanları Okumak, İstanbul, Koridor Yayınları, 1.Baskı.

Dökmen, Ü. (1996). Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul, Sistem Yayınları.

Ekman, P. (2003). Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life, NY: Times Books/Henry Holt and Co).

Ekman, P. (2009). Ne Düşündüğünü Biliyorum. İstanbul, Koridor Yayıncılık.

Ekman, P. (2013). Yalan Söylediğimi Nasıl Anladın?! Çeviren: Erdem İlgi Akter. İstanbul, Okyanus Yayınları.

Ekmekçi, M. (2015). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erkan, S. (2012). Beden Dili ve Dans Eğitiminin Oyunculuk Sanatındaki Yeri Üzerine Bir Yöntem Önerisi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü, Sahne Sanatları Anasanat Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

Erken, M. (2016). Duygusal Emek Kavramı Ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine olan Etkisi, Selçuk İletişim, 6, 3, ss.18-33.

Eroğlu, Ş.G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi - Sayı 19, Sayfa 147-160.

Goldman, H. (1997). Müşteri Kazanmak, İlgi Yayıncılık.

Goleman, D. (2000). Working with Emotional Intelligence. Bantam Dell New York.

Goleman, D. (2012). Lideri Lider Yapan Nedir? Esaslar kitabından s.87-113 – Optimist Yayıncılık – İstanbul [Goleman'ın yazısının ilk yayınlanma tarihi 1996].

Gosserand, R. H. (2003). An Examination of Individual and Organizational Factors related to Emotional Labor. Yayınlanmamış doktora tezi, Louisiana State University, Lousiana.

Gökçe, G., Şahin, A., ve Bulduklu, Y. 2010. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği.

Grandey, A. (1999). Surface Acting And Deep Acting As Emotional Labor: Predicting Employee Burnout, Attitudes, And Effective Customer Service. Manuscript submitted for publication.

Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace. Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 5, No. 1, pp.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(1), pp. 86-96.

Greenberg, J. (2005). Managing Behaviour in Organizations, Pearson, Prentice Hall.

Gülova, A.A., Palamutçuoğlu, B.T., ve Palamutçuoğlu A.T. (2013). Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:28, Sayı: 2, ss.41-74.

Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Sureci ve Sonuçları. Kamu-İş Dergisi, 11(1), s. 167-184.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. Doğuş Üniversitesi Dergisi 2, No. 9, s.186.

Hackman, J. R. and Oldham, G.R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance, Vol.16, pp.250-279.

Hochschild, A.R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure, American Journal of Sociology, Vol.85, pp. 551-575.

Hochschild, A.R. (1983). The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Hodgetts, R.M. (1997). Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama. Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul, Der Yayınevi.

Hwa, M. A. C. and Amin, H. (2016). Why Emotion at Work Matters: Examining The Influence of Emotional Labour and Emotional Intelligence On Workplace Behaviours Among Service Workers in East Malaysia, Kajian Malaysia, Vol. 34, No. 1, 2016, 79–105.

ICAO. (1996). ICAO Training Manual Part E-1 Cabin Attendant's Safety Training. ICAO Training Manual Part E-1 Cabin Attendant's Safety Training Second Edition. Cilt 7192. ICAO, 1996. 1.2.1.1.

Karamaraş, S. (2014). Satış Çalışanlarında Duygusal Emek Ve İş Tatmini İlişkisi. 2. Örgütsel Davranış Kongresi 2014.

Karim, J., and Weisz, R. (2010). Emotional Labour, Emotional Intelligence, and Psychological Distress, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, July 2010, Vol.36, No.2, 187-196.

Kaya, E. (2009). Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.11-24.

Keskin, H., Akgün, A. E. ve Yılmaz, S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Yetenekler, İstanbul: Der Yayınları.

Koçel, Tamer. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.

Köse ve Gülova, A.A. (2006). Tükenmişlik (Burnout): Türkiye'deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Erzurum.

Kruml, S.M. & Geddes, D. (2000), Exploring The Dimensins of Emotional Labor: The Heart of Hoschshild's Work, Management Comunication Quarterly, Vol.14, pp. 8-49.

Kurtulmuş, N. (1996). Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Boyutuyla Sanayi Ötesi Dönüşüm. İstanbul: İz Yayıncılık, Yayın No:137.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (2), 86-115.

Lapointe, É., Morin, A.J.S., Courcy, F. Boilard, A., and Payette, D. (2012). Workplace Affective Commitment, Emotional Labor and Burnout: A Multiple

Mediator Model. International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 1; January 2012.pp.3-21.

Leventhal, H. and Scherer, K. (1987). The Relationship Of Emotion To Cognition: A Functional Approach To A Semantic Controversey. Cognition And Emotion, 1, 3-28.

Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach - 12th ed. - Published by McGraw-Hill/Irwin –NY.

Man, F. ve Öz, C. (2009). Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünememek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. Çalışma ve Toplum, 2009/1, s.75-94.

Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and İntervention. Current Directions in Psychological Science, 12, 189-192.

Maslach, C. and Leitner M. P. (2007). Burnout. Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress. Volume 1, pp. 358–362.

Mayer, J.D. and Stevens, A.A. (1994). An Emerging Understanding of the Reflective (Meta-) Experience of Mood. Journal of Research in Personality, 28(3), 351-373.

Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence - P. & Sluyster, D. (Ed.), Basic Books, Newyork, pp 437.

Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In: Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators. Salovey,P. & Sluyster, D. (Ed.), Basic Books, Newyork, pp.3-31.

Mayer, J.D., Brackett, M.A. and Salovey, P. (2004). Emotional Intelligence. New York: Dude Publishing.

Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D.R. (1999). MSCEIT Item Booklet (Research Version 1.1.). Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D.R. (2004). A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence, Psychological Inquiry, 15(3), 241-258.

Mayer, John D., Peter SALOVEY, David Caruso, Gill Sitarenios, (2001). Emotional intelligence as a Standart Intelligence. Emotion Vol.1, No: 3 pp.232-242.

Mastracci, S.H., Newman, A.M. and Guy, M.E. (2006). Appraising Emotion Work: Determining Whether Emotional Labour is Valued in Government Jobs", The American Review of Public Administration, No.36(2): 123-138.

McCullough, D. (2015). Wright Kardeşler Kitabı, s.13.

MEGEP, Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (2008). Beden Dili. Büro Yönetimi ve Sekreterlik Ankara.

Mehrabian, A. (1981). Silent Messages. A Wealth of Information About Nonverbal Communication (Body Language) http://www.kaaj.com/psych/smorder.html, Erişim tarihi: 10.11.2017.

Menderes, H.Ç. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Başarı Amaç Oryantasyonlarının Stresle Başa Çıkma Tarzları, Duygulanım Durumları Ve Akademik Başarılarına Göre İncelenmesi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Morris, J. A., and Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents And Consequences Of Emotional Labor, Academy of Management Review, Vol.21, No: 4. pp. 986-1010.

Mucuk, İ. (1998). Pazarlama İlkeleri, İstanbul. Türkmen Kitabevi, 9. Basım.

MYK, Ulusal Meslek Standardı, Uçak Kabin Memuru, Resmi Gazete,19.03.2015, sayfa 9.

Kevin N. Ochsner, K.N., and Gross, J.J. (2005). The Cognitive Control of Emotion TRENDS in Cognitive Sciences Vol.9 No.5 May 2005.

Okumuş, F. (2013). Sözlü ve Sözsüz İletişim, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 1839, Eskişehir.

Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. Ege Akademik Bakış, Cilt 11, Sayı:4, s.587-600.

Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma - Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.2, s.463-492.

Özcan, E.D. (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini. İstanbul, Beta Basım, 1.Baskı.

Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, KMU İİBF Dergisi, 11, s.53-82.

Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektöründe Bir Uygulama. Ege Akademik Bakış, 8(2), s. 651-682.

Özkalp, E. (2013): Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 1804, Eskişehir.

Özsağır, A. ve Akın, A. (2012). Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:11 Sayı:41, s.311-331.

Öztürk, S.A. (2003). Hizmet Pazarlaması, Ekin Kitabevi, 4. Baskı, İstanbul.

Palmer, A. (1997). Defining Relationship Marketing: An International Perspective. Management Decision. Vol. 35 Issue: 4, pp.319-321.

Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1989). The Expression Of Emotion in Organizational Life. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior (pp.1–42). Greenwich, CT: JAI Press.

Rathi, N. (2013) Please Smile While You Serve: Do Employees Pay a Hidden Cost for "Serving with a Smile?" NMIMS Management Review Volume XXIII April - May 2013.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012). Örgütsel Davranış Organizational Behavior, 14.Basımdan çeviri (çeviri editörü İnci Erdem). Nobel Akademik Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yay. Dağ.Ltd.Şti.

Saldıraner, Y. (2011). Dünyada ve Türkiye'de Sivil Havacılık Faaliyetleri Gelişimi. Atılım Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü.

Savaş, A. C. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Enstitü Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gaziantep.

Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri ile iletişimine Dair Teorik Bir Çalışma, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Sayı:29, Nisan 2011, s.245-262.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2002) - Organizational Behavior 7th Edition - University of Phoenix - John Wiley & Sons, Inc.

Schober, O. (2003). Beden Dili (Davranış Anahtarı). İstanbul, Arion Yayınevi 6. Basım.

Seçer, Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 50, s. 813-834.

Seçer, Ş. ve Tınar, M.Y. (2004). İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. 9.Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Serbest, N. (2016). Motivasyon. https://www.slideshare.net/kobikobi/motivasyon-1-62072795, Erişim tarihi: 02.02.2018.

SHGM Tarihçe. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. 2012. http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce, Erişim tarihi: 18.07.2016.

SHGM Havacılık Personeli. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. 2012. http//web.shgm.gov.tr, Erişim tarihi: 18.07.2017.

SHGM Kabin Memuru. http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru, Erişim tarihi: 01.02. 2017.

SHT OPS 1. (2013). Uçakla Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Operasyon Usul ve Esasları Talimatı. Cilt Bölüm O. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 16 Ocak 2013. s.84-85.

Smith, P. and Gray, B. (2001). Reassessing The Concept Of Emotional Labour In Student Nurse Education: Role Of Link Lecturers And Mentors In A Time Of Change. Nurse Education Today, 21, pp.230-237.

Suntur, A.S. (2012). Havacılık Sektöründe İş Ve Çalışan Niteliğinin Çalışanların Motivasyon Ve İş Tatminine Etkisi – İTÜ - Doktora tezi.

TAA (2013). Havacılık Sektöründe Değişen Beklentilerin Eğitim İle Karşılanması. Turkish Aviation Academy Dergisi, Sayı: 2, s.38-39.

Tarcan, E. (2001). Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2001, s.66.

Tatlılıoğlu, F. (2010). Havacılık Tedarik Zincirinde İkram Hizmetlerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama, İTÜ Yüksek Lisans tezi, s. 138.

Tek, Ö. B. ve Engin, Ö. (2005): Modern Pazarlama İlkeleri, Birleşik Matbaacılık, İzmir.

TDK: (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=duygu, Erişim tarihi: 14.03.2017.

Tetik, M. (2012). Teknoloji 101. Düzenleyen Emir Cereyani. Erişim tarihi: 10.10.2017.

Tuna, Y. (2011). Birey Ve Davranış, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:1326, Eskişehir.

Türk, M. (2005): Parakendeci İşletmelerde Personelin Davranışsal Özellikleri İle Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 10, Sayı:1.

Uyguç, N. (1998). Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Ünlü, S. (2013). İş ve Yaşamda Motivasyon. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3022, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1974 .

Ünlü, O., ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 37, Ocak-Haziran 2011 ss.183-207.

Yaman, E. (2008). Beden Dili (Powerpoint sunumu). http://pdb.ormansu.gov.tr/Personel/Files/Beden%20Dili.pdf– Erişim tarihi:10.11.2017 .

Yıldır, G. (1994). Hizmet Sektöründe Performans Ölçümü ve Önemi. II. Verimlilik Kongresi, Bildiriler Kitabı Ankara: MPM Yayınları, 540 (s. 56).

Zengin, E. E. (2005). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, Ocak 2005. Kafkas Üniversitesi Dergisi, s.2.

Wharton, A.S. (1999). The Psychosocial Consequences Of Emotional Labor. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561 (1), pp.158-176.

http://bestdelegate.com/body-language-in-mun-part-2-arms-and-legs/, Erişim tarihi: 15.03.2018.

http://bizimkokpit.blogspot.com.tr/2013/07/kabin-memuru-kimdir.html#!/2013/07/kabin-memuru, Erişim tarihi: 11.03.2018.

http://gezgindergi.com/ucusun-kisa-tarihi/ Erişim tarihi: 12.03.2018.

http://kelimeler.net/, Erişim tarihi: 16.03.2018.

http://science.howstuffworks.com/transport/flight/modern/airline-crew3,Erişim tarihi: 11.03. 2017.

http://time.com/3847732/first-stewardess-ellen-church/, Erişim:12.03.2018.

http://uk.businessinsider.com/elon-musk-favorite-video-games-2017-6/, Erişim tarihi: 05.03.2018.

http://www.gokyuzuhaberci.com/haber, Erişim:12.03.2018.

http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland, Erişim tarihi: 11.02. 2017.

https://ctesthetic.com/tag/pan-am-smile/,Erişim:15.03.2018.

https://www.guncelkaynak.com/nedir/motivasyon-ve-motivasyonda-cezanin-yeri/attachment/maslow, Erişim tarihi: 02.02.2017.

https://www.newmedicalterms.com/media-medicine-2/popular-media/pan-am-smile/, Erişim: 15.03.2018.

https://www.pickthebrain.com/blog/10-body-language-tips-that-make-your-communication-skills-10x-better/, Erişim tarihi: 15.03.2018.

https://www.psychmechanics.com/2015/07/how-face-displays-mixed-and-masked.html, Erişim tarihi: 15.03.2018.

https://www.tutorialspoint.com/positive_body_language/positive_body_language_quick_guide.htm, Erişim tarihi: 15.03.2018.

EK 1: VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

A. Demografik Değişkenler

1. Cinsiyetiniz nedir?

Kadın ( ) Erkek ( )

2. Medeni durumuz nedir?

Evli ( ) Bekar ( ) Dul/Boşanmış ( )

3. Yaşınız nedir?

18-25 yaş aralığı ( )

25-30 yaş aralığı ( )

30-35 yaş aralığı ( )

35 yaş ve üstü ( )

4. Eğitim düzeyiniz nedir?

Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

5. Meslek yaşamınızdaki tecrübeniz kaç yıldır?

1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri ( )

6. Kurumdaki tecrübeniz kaç yıldır?

1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri ( )

7. Unvanınız nedir?

Kabin Memuru ( ) Kabin Amiri ( )

B. Duygusal Emek Anketi

Lütfen aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre **en uygun olan seçeneği** işaretleyiniz.

(1) Hiçbir zaman

(2) Çok nadir

(3) Bazen

(4) Çoğu zaman

(5) Her zaman

1	Yolcularla uygun şekilde ilgilenmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
2	Yolcularla ilgilenirken iyi hissediyormuş rolü yaparım.	1	2	3	4	5
3	Yolcularla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sarf ederim.	1	2	3	4	5
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi davranırım.	1	2	3	4	5
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
6	Yolcularıma, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular hissederim.	1	2	3	4	5
7	Yolcularıma gösterdiğim duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
9	Yolcularıma göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10	Yolcularıma sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba harcarım.	1	2	3	4	5
11	Yolcularıma sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
12	Yolcularıma gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
13	Yolcularıma gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	1	2	3	4	5

C. Görev Performans Anketi

Lütfen aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre **en uygun olan seçeneği** işaretleyiniz.

(1) Hiçbir zaman

(2) Çok nadir

(3) Bazen

(4) Çoğu zaman

(5) Her zaman

1	İşime yönelik verilen hedeflerimi tuttururum.	1	2	3	4	5
2	Performansım konusunda gerekli kriterleri karşılamaktayım.	1	2	3	4	5
3	İş ile ilgili bütün görevlerde uzmanlığımı gösteririm.	1	2	3	4	5
4	İşin bütün gerekliliklerini yerine getiririm.	1	2	3	4	5
5	Bana verilen alışılagelmiş sorumluluklardan daha fazlasını yüklenebilirim.	1	2	3	4	5
6	Daha üst görevleri yapabilecek nitelikte biriyim.	1	2	3	4	5
7	İşe yönelik tüm alanlarda yetkinimdir ve görevleri başarıyla tamamlarım.	1	2	3	4	5
8	Görevlerimi beklendiği biçimde yürüterek, işin tamamında iyi performans gösteririm.	1	2	3	4	5
9	İşin hedeflerini başarmak için işimi planlar, organize eder ve teslim tarihine yetiştiririm.	1	2	3	4	5

D. Bağlamsal Performans Anketi

Lütfen aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre **en uygun olan seçeneği** işaretleyiniz.

(1) Hiçbir zaman

(2) Çok nadir

(3) Bazen

(4) Çoğu zaman

(5) Her zaman

1	Geçerli bir mazeretim olsa dahi kolay kolay işimi aksatmam.	1	2	3	4	5
2	İşimi neredeyse kusursuz yaparım.	1	2	3	4	5
3	İşimi son derece özenli yaparım.	1	2	3	4	5
4	İşimi her zaman zamanında bitiririm.	1	2	3	4	5
5	Diğer çalışanlar işimi eleştirdiklerinde ben işimi savunurum.	1	2	3	4	5
6	Dışardan biriler işimi eleştirdiklerinde ben işimi savunurum.	1	2	3	4	5
7	Dışarda şirketimi temsil ederken gurur duyarım.	1	2	3	4	5
8	Yolcularıma şirketimin ürün ve hizmetlerini tanıtmak beni mutlu eder.	1	2	3	4	5