TÜKENMİŞLİK VE DUYGUSAL EMEĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ

Gözde Yana
171107101

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Psikoloji Anabilim Dalı
Psikoloji (Opsiyon: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi) Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mine Türker

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Enstitüsü
Aralık, 2021

TÜKENMİŞLİK VE DUYGUSAL EMEĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ

Gözde Yana
171107101
Orcid: 0000-0001-9049-4128

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Psikoloji Anabilim Dalı
Psikoloji (Opsiyon: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi) Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mine Türker

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Enstitüsü
Aralık, 2021



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulutarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulutarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının gerçekleşmesinde fikir, görüş ve önerileriyle katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mine Türker'e, Yüksek lisans eğitimim sürecinde yardım ve desteklerini esirgemeyen tüm Maltepe Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı ailesine,

Gerek iş hayatım gerekse yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen, kendilerinden çok kıymetli bilgiler ve tecrübeler edindiğim tüm değerli hocalarıma, iş arkadaşlarıma ve aileme teşekkür ederim.

İş ve okulu aynı anda yürütürken bana her zaman güç veren ve her koşulda yanımda olan canım anneme çok teşekkür ederim…

Gözde Yana

Aralık, 2021

ÖZ

TÜKENMİŞLİK VE DUYGUSAL EMEĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ

Gözde Yana
Yüksek Lisans Tezi
Psikoloji Anabilim Dalı
Psikoloji (Opsiyon: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi) Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mine Türker
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2021

Hizmet işletmelerinde çalışan iş görenlerin kendilerini tükenmiş ve duygusal olarak kötü hissetmeleri aynı zamanda performanslarını da olumsuz etkilemektedir. Bu durum iş görenlerin mutsuz olmasına neden olmakta işletmelere de ciddi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Hizmet sektörü çalışanlarının performans algıları üzerinde, duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel ve derinlemesine davranış ile tükenmişliğin herhangi birinin etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır.

Bu araştırmanın örneklemi hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve araştırma kapsamında seçilen işletmede çalışan güvenlik, çağrı merkezi ve temizlik çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemini ise bu işletmede çalışan ve tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş olan 677 hizmet sektörü çalışan oluşturmaktadır. Duygusal emek, tükenmişlik ve performans ilişkisini incelemeyi amaç edinen bu çalışma İstanbul ilinde faaliyet gösteren 1 hizmet işletmesi ile sınırlandırılmıştır.

Kişilerin kişisel performans göstergeleri olan yıllık eğitim saati ve yıllık devamsızlık ile tükenmişlik ve duygusal emek arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir açıklayıcılığın olduğu söylenebilmektedir. Buradan hareketle her iki hipotezde kabul edilebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Duygusal Emek, Performans, Hizmet Sektörü.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF BURNOUT AND EMOTIONAL LABOR WITH EMPLOYEE PERFORMANCE

Gözde Yana
Master Thesis
Department of Psychology
Psychology (Option: Industrial and Organizational Psychology) Programme
Supervisor: Asst. Prof. Mine Türker
Maltepe University Graduate School, 2021

Employees working in service businesses feel exhausted and emotionally bad, which also negatively affects their performance. This situation causes the employees to be unhappy and has serious negative consequences for the businesses.

It is to reveal whether any of the sub-dimensions of emotional labor, superficial and in-depth behavior and burnout have an effect on the performance perceptions of service sector employees.

The sample of this research consists of security, call center and cleaning workers working in the service sector and working in the enterprise selected within the scope of the research. The sample consists of 677 service sector employees working in this enterprise and selected by random sampling method. This study, which aims to examine the relationship between emotional labor, burnout and performance, is limited to 1 service business operating in the province of Istanbul.

It can be said that there is a positive and weak explanatory relationship between the annual training hours and annual absenteeism, which are the personal performance indicators of the individuals, and burnout and emotional labor. From this point of view, both hypotheses can be accepted.

Keywords: Burnout, Emotional Labor, Performance, Service Industry

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ x
KISALTMALAR xi
ÖZGEÇMİŞ xii
BÖLÜM 1. GİRİŞ 1
BÖLÜM 2. TEORİK ÇERÇEVE 4
2.1. Duygusal Emek 4
2.1.1. Duygular 4
2.1.2. Duygusal Emek Kavramının Tanımı ve Gelişimi 5
2.1.3. Duygu Gösterim Kuralları 8
2.1.4. Duygusal Emek Yaklaşımları 9
2.1.4.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı 10
2.1.4.2. Ashforth ve Humprey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993) 12
2.1.4.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996) 14
2.1.4.4. Grandey Yaklaşımı 18
2.1.5. Duygusal Emek Stratejileri 21
2.1.5.1. Yüzeysel Davranış 21
2.1.5.2. Derinlemesine Davranış 22
2.1.5.3. Samimi Davranış 23
2.1.6. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler 23
2.1.6.1. Bireysel Faktörler 23
2.1.6.2. Örgütsel Faktörler 28
2.1.6.3. Duygusal Emek Gösteriminin Sonuçları 31
2.2. Tükenmişlik 35
2.2.1. Tükenmişlik Modelleri 36
2.2.1.1. Freudenberger Modeli (1974) 36
2.2.1.2. Cherniss Modeli (1980) 37
2.2.1.3. Edelwich ve Brodsky modeli (1980) 37
2.2.1.4. Pearlman ve Hartman modeli (1982) 38
2.2.1.5. Golembiewski modeli (1983) 39

2.2.1.6. Pines modeli (1988) 39
2.2.1.7. Maslach modeli (1993) 40
2.2.2. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler 41
2.2.2.1. Çevresel (Örgütsel) Faktörler 41
2.2.2.2. Bireysel ve Sosyal Faktörler 43
2.2.3. Tükenmişliğin Sonuçları ve Etkileri 44
2.2.3.1. Bireysel Sonuçlar/Etkiler 44
2.2.3.2. Örgütsel Sonuçlar/Etkiler 45
2.2.3.3. Ailesel (Sosyal) Sonuçlar/Etkiler 45
2.2.4. Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri 45
2.2.4.1. Örgütsel Yöntemler 45
2.2.4.2. Bireysel Yöntemler 46
2.3. Bireysel Performans 47
2.3.1. Bireysel Performans Tanımı ve Gerekliliği 47
2.3.2. Bireysel Performansa Etki Eden Temel Unsurlar 48
2.3.2.1. Yönetimsel Unsurlar 48
2.3.2.2. Bireyden Kaynaklanan Unsurlar 51
2.3.2.3. Diğer Unsurlar 53
2.4. Performansın Tükenmişlik ve Duygusal Emek İlişkisi 53
2.5. Araştırma Hipotezleri ve Model 56
BÖLÜM 3. YÖNTEM 57
3.1. Veri Toplama Araçları 57
3.2. Örneklem 58
3.3. Verilerin Toplanması 60
3.4. Çözümlenmesi ve Yorumlanması 60
BÖLÜM 4. BULGULAR 61
4.1. Faktör Analizleri 61
4.1.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi 62
4.1.2. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi 63
4.2. Güvenilirlik Analizleri 65
4.3. Tanımlayıcı İstatistik ve Korelasyon Analizi 66
4.4. Regresyon Analizi 68
4.5. Hipotez Sonuçları 71
BÖLÜM 5. DEĞERLENDİRMELER VE SONUÇ 72
EKLER 76
KAYNAKÇA 80

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli (Yakar, 2015:56)..... 38
Tablo 2. Pearlman ve Hartman Modeli (Bahar 2006:17)..... 39
Tablo 3. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları (Ardıç ve Polatçı, 2008:70)..... 46
Tablo 4. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları (Ardıç ve Polatçı, 2008:75)..... 47
Tablo 5. Örnekleme İlişkin Demografik Değişkenler Tablosu..... 59
Tablo 6. Katılımcıların Devamsızlık Durumuna Ait Betimsel Değerler..... 61
Tablo 7. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları..... 62
Tablo 8. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları..... 64
Tablo 9. Cronbach Alpha Katsayıları..... 65
Tablo 10. Korelasyon Analizi Yorumları..... 66
Tablo 11. Korelasyon Analizi..... 67
Tablo 12. Tükenmişlik ve Duygusal Emeğin Eğitim Saati Üzerindeki Yordayıcı Etkisine ilişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... 69
Tablo 13. Tükenmişlik Faktörlerinin Eğitim Saati Üzerindeki Yordayıcı Etkisine ilişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... 69
Tablo 14. Tükenmişlik Faktörlerinin Devamsızlık Üzerindeki Yordayıcı Etkisine ilişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... 70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci (Sürgevil, 2014:39) 37
Şekil 2. Araştırma Modeli 56

KISALTMALAR

n **:** Örneklem Sayısı

p **:** Anlamlılık Düzeyi

SPSS **:** Statistical Package for the Social Sciences

Vb. **:** Ve Benzeri

z **:** Mann Whitney U değeri

α **:** Cronbach Alpha Değeri

ÖZGEÇMİŞ

Gözde Yana

Psikoloji Anabilim Dalı

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Y.Ls.	2017	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı
Ls.	2011	Yeditepe Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi Psikoloji Anabilim Dalı
Lise	2007	Ayvalık Atatürk Anadolu Lisesi

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2022	Eğitim Gelişim Müdürü
2021 -	Eğitim Gelişim Yöneticisi
2018 -	Eğitim Uzmanı(Psikolog)
2016 -	İnsan Kaynakları Uzman
2015 -	İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

Yıl	*Kurum*
2020 -	Üye: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği
2019 –	Üye: Kadın Girişimcileri Derneği/KAGİDER
2015 -	Üye: Yüksek Öğrenimde Rehberliği Tanıtma ve Rehber Yetiştirme Vakfı/ YÖRET
2012 -	Üye: Türk Psikologlar Derneği

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Gelişen ve değişen dünya ekonomisinde hizmet sektörü önemli bir yer almaya başlamıştır. Ülkemizde de hizmet sektörüne yapılan yatırımlar sürekli artış göstermektedir. Tükenmişlik, genellikle işi gereği sürekli insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan iş görenlerde ortaya çıkan sinizm ya da duygusal tükenme kaynaklı bir sendrom olarak tanımlanabilmektedir. Bu sendromun kilit noktaları çalışanın duygusal tükenme hissinin artması, müşteriler hakkında olumsuz ve alaycı, tutum ve duygular geliştirmesi, kendini mutsuz hissetmesi ve yaptığı iş ile ilgili yeteneklerinin yetersiz olduğu düşüncesinin oluşmasıdır (Kaplan ve Ulutaş, 2016:167).

Günümüz rekabet koşullarında başarıyı getiren en önemli faktörlerden bir tanesi de çalışanların kendilerinden beklenilen ölçütler çerçevesinde oluşan performans kriterlerinin sergilenmesine yönelik sahip oldukları niyetleridir. Bu çerçevede duygusal emek davranışları ve tükenmişlik, çalışmanın da yürütülecek olduğu hizmet sektörü çalışanlarının görev tanımlarının önemli bir bölümüne işaret etmektedir ve yine bu bağlamda sektör çalışanlarının sıkça yüzleştikleri duygusal tükenmede çalışanların performansları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hizmet işletmelerinde çalışan iş görenlerin kendilerini tükenmiş ve duygusal olarak kötü hissetmeleri aynı zamanda performanslarını da olumsuz etkilemektedir. Bu durum iş görenlerin mutsuz olmasını sağlamak ile işletmelere de ciddi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Kaya ve Özhan, 2012:112).

Örgütler, çevreden birtakım girdileri alarak işleyen, enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktı biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilir. İnsan ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulan işletmeler, girdi-çıktı ilişkisiyle bağlı oldukları çevreleriyle etkileşim içindedirler. Örgütlerin yaşamlarını uzun yıllar devam ettirmeleri ve yüksek performans göstermeleri bu etkileşimin sağlıklı olmasıyla mümkündür. Örgüt, çevreden enerji, bilgi, insan ve malzeme şeklinde girdiler alır, bunları proses ya da süreç adı verilen işlemlerle dönüşüme

uğratır ve çevreye çıktılar olarak verir. Örgütlerde insan kaynağının performans değerleri ve yetkinlikleri ise toplam etkinlik ve verimliliğin en önemli belirleyicilerindendir.

İşletmelerde insan kaynakları performans kriterlerinden en önemlisi devamsızlıktır. Devamsızlık kavramı, kısaca "*bir iş görenin programlanmış bir işte mazeretsiz olarak bulunmamasıdır.*" Devamsızlık da iş gören değişim hızı gibi işletmede üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre sanıldığından çok daha yüksek maliyete yol açmaktadır. Devamsızlık, izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir iş görenin işe gelmeme durumudur. Devamsızlıkların hesaplanmasında genellikle oransan değerler çıkarılır. Devamsızlık oranı, belirli bir dönemde kaydedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanması ile elde edilir.

Ülkemiz sanayinde işe alımda büyük işletmeler başvuruda bulunan kişilere genel yetenek ve maharet testleri uygulamaktadır. Belirli bir süre işletmeye uyum eğitiminden sonra işletmenin birimlerinin ihtiyacına ve kişinin hüner, eğitim ve deneyimine göre birimlere dağıtılır. Çok değerli donanımı olan işletmelerde önce model makina ve aletler üzerinde eğitilir.

İşe devamsızlık ile eğitim arası regresyon hemen hemen bire eşittir yani arada güçlü bir ilişki söz konusudur. Eğitimi az olan kişilerin devamsızlığı çok, eğitimi fazla olan kişilerinde devamsızlığı da azdır. İşgücü eğitimi ve genel eğitimin devamsızlığı azalttığını aşağıdaki tablodan gözleyebiliriz.

Bu kapsamda çalışmanın amacı; hizmet sektörü çalışanlarının performans algıları üzerinde, duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel ve derinlemesine davranış ile tükenmişlik sendromunun herhangi birinin etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Tükenmişlik ve duygusal emek kavramlarının hizmet işletmelerinde iş gören performansına direkt olarak etki ettiği düşünerek bu araştırmada tükenmişlik ve duygusal emek davranışları arasındaki ilişkilerin iş gören performansına olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Akademik anlamda gerçekleştirilmiş olan tüm makale, tez ve yayınlar tükenmişlik, duygusal emek ve performans kavramları özelinde incelenmiş ve bu

kavramların her birinin bir arada incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmaların ise literatürde beyaz yaka olarak tanımlanan, nitelikli işlerde ve belli bir eğitim seviyesindeki çalışanlar üzerinde yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmada ise genel olarak mavi yaka olarak tanımlanan ve vasıfsız işlerdeki çalışanlar hedeflenmektedir. Bu sebeple tüm kavramların bir arada incelendiği ve performansa ile ilişkilerinin belirlenecek olduğu, az çalışılmış bir örneklem grubu olan vasıfsız işçilerin inceleneceği bu çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örneklem grubundaki vasıfsız işçilerin hizmet işletmelerinde çalışmalarından dolayı, araştırmanın sonuç ve önerileri bu işletmelerin insan kaynakları bölümleri içinde önemli olacaktır.

Bu araştırmanın evrenini hizmet sektöründe faaliyet gösteren güvenlik, çağrı merkezi ve temizlik çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş olan 677 hizmet sektörü çalışanından oluşturmaktadır. Duygusal emek, tükenmişlik ve performans ilişkisini incelemeyi amaç edinen bu çalışma günümüz pandemi koşullarından kaynaklı olarak İstanbul ilinde faaliyet gösteren 1 hizmet işletmesinde uygulanmıştır.

Çalışanların kendilerinden beklenen davranış kurallarına göre hareket etmeleri ve çalışana, işletmeye ya da işin niteliğine göre yoğun çaba sarf etmeleri onların duygusal emek harcamalarına neden olmaktadır. Ancak çalışanların işlerinin bir gereği olarak duygusal davranış kurallarına uymaları çalışanlarda farklı duygusal emek davranışlarına neden olabilmektedir. Buradan yola çıkarak; bu çalışmada, çalışanların derin, samimi veya yüzeysel olarak ortaya koydukları duygusal emek davranışının ve tükenmişliğin kişisel performans göstergelerine göre farklılık gösterip göstermediği ve duygusal emek davranışı ile tükenmişlik arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

BÖLÜM 2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Duygusal Emek

2.1.1. Duygular

Duyguların bilimin farklı disiplin dallarında ilgi odağı olduğu görülmüştür. William James 1884'te kaleme aldığı makalesinde "*Duygu nedir?*" sorusunu ele almıştır. Duygu sadece ruhsal çerçevedeki değişikliklerimizin fiziksel olarak dışarıya yansıtılması değil, aynı zamanda hissiyatımızda bir uyarıcı tarafından meydana getirilen bir değişim olarak tanımlanmıştır. Duygu, bedensel ifadelerden bağımsız düşünülemez (James, 2005:49).

Duygu kavramı çok çeşitli şekilde tanımlanmıştır. Barutçugil'e göre; hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişikliklerle birlikte ortaya çıkan harekettir (Barutçugil, 2004:73).

Duygu, içgüdülerdeki değişimin ruhsal dünyamıza olan etkisidir. Benzer bir diğer tanıma göre ise; duygular içgüdülerle ilişkilendirilmiş ve birtakım etkilere karşı belli tepkilerin gösterilmesidir.

Duygu, iç ve dış çevreden gelen etkenlerin insanda üzüntü ya da mutluluk gibi izlenimler yaratmasıdır. Buna göre; duygular insanları davranışlara yönlendiren güdüler ile davranışların gerçekleşmesiyle elde edilen bir netice olarak adlandırılmaktadır. Başka bir ifadeyle; "*psikolojik algıları, bilinç ve tepkileri kapsayan psikoloji olgusunun alt kollarını koordine eden içsel olaylar bütünüdür*" (Başaran, 2000:103).

1980'li yıllardan sonra, çalışma hayatında duyguların varlığı, gösterim şekilleri, örgütsel anlamda başarıdaki rolü artarak devam etmiştir. Duygunun tanımı ve nasıl ölçülebileceğine dair farklı bakış açıları olmasına rağmen, duyguların bir süreç içerisinde ortaya çıktığından söz edilebilir (Barutçugil, 2004:74):

- Fiziksel/psikolojik uyarı (dışsal/içsel olaylar)

- Çoğunlukla zevk alma veya almama biçiminde beliren duygular
- Yaşanan deneyimin bilincinde olmak ve bu deneyime değer vermek
- Duygusal açıdan açıklayıcı nitelikteki davranışlar
- Duygusal davranışın meydana getirdiği çevresel etkiler olmak üzere beş unsurdan oluşmaktadır

Duygular çok uzun yıllar çalışma hayatında ihmal edilmiştir. Çalışma ortamı bireyin zamanının büyük bir kısmının geçtiği bir yer olması nedeniyle birçok duygunun hissedildiği yerdir. Duygular, çalışanın tutum ve davranışlarını açıklamak konusunda örgütsel davranış teorileri açısından kilit noktayı oluşturmaktadır. Duygu kavramı psikoloji literatüründe geçmişe sahipken, örgütsel anlamda çalışmalar çok yenidir (Munchinsky, 2000:801).

Bilimsel yönetimin temellerini atmış olan Frederick Winslow Taylor çalışma hayatında çalışanı mekanik bir ünite olarak görmüş, çalışandan maksimum faydayı hangi durumlarda sağlayacağı üzerinde çalışmıştır. Taylor çalışanı fiziksel bir meta olarak görmüş ve psikolojik yönlerini ihmal etmiştir. Taylor'dan sonra yapılmış çalışmalarda çalışanın psikolojik yönü üzerinde durulmuştur (Man ve Öz, 2009:76).

Çalışan duyguları daha öncekileri dönemlerde ihmal edilmişken son zamanlarda yapılan araştırmalar duyguların önemine işaret ederek bu yaklaşımın dönüşmesine neden olmuşlardır. Araştırmacılar özellikle, çalışanların duygularını ne şekilde yönettiklerini incelemişlerdir. Birçok işyerinde çalışanın sergileyeceği duygulara ilişkin "*gösterim kuralları*" bulunmaktadır. Örneğin, müşteri hizmetlerinde çalışan bir personelin güler yüzlü olması beklenirken, kolluk kuvvetleri için daha ciddi bir davranış sergilenmesi beklenmektedir (Grandey, 2000:95).

2.1.2. Duygusal Emek Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Duygusal emek kavramı, insanların avcılık ve toplayıcılık faaliyetleri ile hayatlarını devam ettirdikleri çok eski devirlerde dahi görülmüştür. Bu dönemde insanlar, doğadaki vahşi canlılardan ve bilinmezlerden korkmalarına karşın, gereksinimlerini sağlamak üzere avcılık yaparken korkmuyormuş gibi hareket etmeleri bu kavramın asırlardır insanoğlunun günlük hayatında yer aldığını ortaya koymaktadır (Erken, 2016:11).

Çalışma yaşamında duyguların son yıllarda ön plana çıkmıştır. Duyguların insan hayatındaki yeri ve önemi çalışma yaşamında duyguların rolü ve ortaya konma biçimleri, çalışan duygularının kurum başarısındaki etkisi araştırılan konular arasında yer almaktadır.

Çalışma ortamı sevme, nefret etme, korku, kıskançlık, acıma, sevinç vb. gibi birçok duygunun hissedildiği ve dışa vurulduğu bir alanı temsil etmektedir. Son yıllarda müşteriye ve karşı taraftaki kişiye sergilenen davranışlardaki duygusal nedenler ve çalışma yaşamında duygu kavramının farklı boyutları incelenmeye başlanmıştır (Kaya, 2009:51).

Hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte son yıllarda müşteri ve çalışan personelin duyguları, yönetim bilimcilerinin çalışma sahasında daha popüler hale gelmiştir. Alınan hizmet neticesinde yaşanan memnuniyet düzeyi ve bu oranı etkileyebilecek personelin duygusal dışavurumları araştırmacılar tarafından daha fazla inceleme konusu haline gelmiştir (Çelik ve Turunç, 2011).

Hizmetlerin sunumu esnasında çalışanlardan duygularını kurumsal politika ve stratejiler doğrultusunda kontrol altına almaları istenmektedir. Çalışanlar daha farklı hisler içerisinde olsalar bile müşteri ile empati kurmaları, kendilerinden istenen rolleri üstlenmeleri ve beklenen davranışları sergilemeleri istenmektedir. Çalışanın kurumun hedefleri doğrultusunda duygular sergilememesi, kendi performansını ve kurumun performansını olumsuz olarak etkilemektedir (Grandey, 2000:96).

Bu anlamda duygusal emeğin çalışanların duygularını kurumun hedefleri ile uyumlu hale getirmeleri ya da kurumun talep ettiği duyguları sergilemeleri gibi boyutlara sahip olduğu görülmektedir.

Agresif yapıdaki müşteri kitlesi karşısında çalışanların duygu denetimlerini kontrol etmeleri ve örgütün çalışandan beklediği şekilde davranması zor bir süreçtir. Bu sebeple, çalışanların bazı durumlarda örgütsel davranış modellerine uyum sağlayabilmesi için çaba sarf etmesi, kısacası duygusal emek göstermeleri gerekmektedir (Köksel, 2009:10).

Duygusal emeğin temeli iş görenlerden sergilenmesi beklenen duygu ile iş görenin gerçekte hissetmekte olduğu duygu arasındaki farka dayanmaktadır. Bu iki duygu arasındaki fark kurum ile çalışan açısından önem taşımaktadır (Güngör Delen, 2007:54).

Gelişen ekonomik koşullar anlık tüketici tatminleri ile ana odaklı bir yapı oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu yapı biçimi yeni kontrol şekilleri meydana getirmektedir. İş hayatındaki ilişkileri kontrol altına alma girişimleri, duygusal emek kavramını meydana getirmektedir. Rekabet koşullarında verimlilik ve üretkenliği arttırmak zorunda olan çalışanın çalışma sürecine duygularını katması, şirketler tarafından talep edilir hale gelmektedir (Kart, 2011:217).

Bu duygular örgütün yapısı ve hedefleriyle uyumlu olacak şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışanların duygularını örgüt kuralları ve hedefleriyle uyum içinde olacak şekilde yönetme zorunlulukları, örgüt için kar ve verimliliği arttırırken, çalışanların duygularını gösterme biçimlerindeki zorunluluklar, kendi duygularını müşterinin durumuna ve iş koşullarına uyumlu olması için değiştirmesi, duyguların ticari şekilde ele alınmasıyla sonuçlanmaktadır (Kart, 2011:217).

Kurumlar, iş tanımı çerçevesinde olması gereken duyguları yansıtan, müşterilere yönelik bu yönde duygular sergileyen, gerçekte hissettiği duyguları saklayan, rol yapan çalışanları tercih edebilmektedir (Türkay vd, 2011:217).

Tarihte ilk defa 1983 yılında Amerikalı Sosyolog araştırmacı Arlie Russell Hoschscild tarafından The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling isimli eserde kullanılan "*duygusal emek*" kavramı, çalışan tarafından duyguların jest ve mimikler yoluyla sergilenmesinin gözlemlenebilecek şekilde yönetilmesi olarak tanımlanmıştır (Çelik ve Topsakal, 2016:205).

Her ne kadar duygusal emek kavramına ilişkin farklı perspektiflerden bakılarak farklı tanımlara ve farklı sonuçlara odaklanılsa da tüm bu yaklaşımlarda önemle vurgulanan noktalar şunlardır (Grandey, 2000:97):

- Bireyler çalışma sürecinde duygularını düzenleyebilirler.
- Duygusal emek örgütsel hedefler için ifade ve duyguların düzenlendiği süreçtir.

- Özellikle, bütün yaklaşımlar yüzeysel ve derinden rol yapma davranışları hakkında duyguların düzenlendiği bir yol nitelendirmesi yapmıştır

Hochschild'tan sonra pek çok araştırmacı, duygusal emek kavramını iki farklı boyutuyla ele almıştır. Hochschild'ın da aralarında bulunduğu ilk grup duygusal emek kavramını duygusal yabancılaşma, gerçek duyguların maskelenmesi gibi olumsuz şekilde tanımlamaktadır. Paula England ile George Farks'ın öncülüğünü yaptığı bir diğer grup tarafından ise duygusal emek kavramı, başkalarıyla empati kurma, onların duygularını gerçekten hissetme ve anlama gibi olumlu yönleriyle ele almıştır.

2.1.3. Duygu Gösterim Kuralları

Duygusal emek kavramına ilişkin tüm yaklaşımlarda, iş görenlerin kurum tarafından istenen duygu gösterim kurallarına uyum sağlayarak duygusal emek sarf etmeleri ortak noktalardandır. Hochschild, örgütlerin yönetmiş olduğu bu duyguları "*hissetme kuralları*" olarak tanımlamıştır. Rafaeli ve Sutton'un yaklaşımında ise hissetme kurallarına göre daha genel bir nitelik taşıyan "*gösterim kuralları*" kavramı ortaya atılmıştır (Çelik ve Topsakal, 2016:205).

Gösterim kuralları, çalışma ortamında duyguların uygun gösterimine odaklanır. Böylelikle çalışanın hissettikleri duygular dışında diğer kişiler tarafından gözlemlenebilen yönlerini vurgulama özelliğine sahiptir. Günümüzde rekabetçi çalışma koşullarında, bireylerarası etkileşimin örgütsel başarıyı hangi şekilde etkilediği üzerinde durulmaya başlanmıştır. Çalışanların, müşterileriyle muhatap olduğu kişilerle nasıl konuştukları, nasıl davranış sergiledikleri, satışları, müşteri doyumunu etkilemekte bu durum ise kurumların karlılığını etkilemekte, duygusal gösterimler bireylerarası etkileşimlerin en önemli noktaları olduğundan, çoğu örgüt duyguların hangi şekilde gösterilmesi gerektiği hususunda kurallar belirlemektedir.

Duygusal emek, duygu gösterim kurallarını izlemeyi ve kişinin hangi şekilde hissettiğine bağlı olarak, gerçekte hissedilmeyen bir duygunun taklit edilmesi veya uygun olmayan fakat hissedilen bir duygunun saklanması gibi duygu düzenleme stratejilerinin kullanımını zorunlu kılar.

Duygu gösterim kurallarının, çalışan kişilerin duygu gösterimlerini olması gereken şekilde sergilemesi ve böylelikle beklenen performans hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmak için sınırlayıcı olması beklenmektedir.

"*Örgütlerin olumlu duyguların sergilenmesi, olumsuz duyguların ise saklanmasına ilişkin kurallar oluşturdukları görülmektedir. Gösterim kurallarının sınıflandırılmasıyla alakalı, olumlu duygular ile olumsuz duygulara ilişkin gösterim kuralları olmak üzere önemli iki boyut söz konusudur*". Bu boyutlara ek olarak bir de "*nötr*" olarak ifade edilen yani pozitif ya da negatif özellik taşımayan duygulara ilişkin gösterim kurallarını eklemişlerdir.

Literatürde gösterim kurallarının duygusal emek göstermeye yol açmasında önemli olan iki temel faktörden bahsedilmektedir. İlki duygu gösterim kuralları algılamasıdır. Bu algılamanın, işin bireylerarası etkileşim isteklerinden, yöneticinin gösterim kurallarına ilişkin inançlarından ve bireyin kendi kişilik özelliklerinden etkilendiği, iş tatmini ile çalışma arkadaşlarının duygusal gösterimlere ilişkin değerlendirmelerini ise etkilediği ifade edilmektedir.

İkinci faktör ise duygu gösterim kurallarına bağlılığın, duygusal emekle bağlantılı olduğu vurgulanmakta, kurallara yüksek oranda bağlı olan bireylerin daha fazla oranda derin ve yüzeysel eylem kullandıkları belirtilmektedir (Gosserand ve Diefendorff, 2005:1261).

2.1.4. Duygusal Emek Yaklaşımları

Literatürde duygusal emek kavramına ilişkin dört yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar;

- Hochschild'ın Duygusal Emek Yaklaşımı,
- Ashforth ve Humprey'in Duygusal Emek Yaklaşımı,
- Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı,
- Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı.

2.1.4.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Literatürde duygusal emek kavramı, ilk defa Alman sosyolog Arlie Russell Hochschild'ın 1983 tarihinde "Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi" adlı eserinde ele alınmıştır (Çelik ve Topsakal, 2016:206). Hochschild havayollarına ait bir şirketin eğitim kurslarına katılarak, hostes ve eğitimcilerin davranışlarını gözlemleyebilme ve derinlemesine görüşmeler yapabilme imkânı bulmuştur. Eğitim boyunca hosteslerin sürekli gülümsemeleri için yönlendirmelerde bulunulduğunu gözlemlemiş ve "sürekli gülümsemeleri" için oluşturulan baskıları duyguların ticarileşmesi olarak tanımlamıştır (Grandey, 2000:95).

1983 yılında yapılan çalışmada Hochschild müşterilerle etkileşim içinde bulunan hizmet çalışanlarını tiyatro aktörü, müşterileri ise izleyici rolünde ele almıştır. Söz konusu tablo açısından, tiyatro aktörünün rolünü gerektiği şekilde samimi, doğal ve içten olarak sergilemesi ve istenen kimliği yansıtmaları gerekir. Böylece seyircilerin tiyatro oyununun gerçekliğine olan inançları artmakta ve tiyatro oyunu, oyunun dışına çıkıp gerçeklerin tiyatro sahnesine aktarıldığı durum haline gelmektedir. Hizmet çalışanları ise duyguların yansıtılması esnasında gerçek duygulara ilişkin kontrol sistemi oluşturmaktadır. Tiyatro oyuncusunun söz konusu davranışları "rol yapma" olarak tanımlanırken hizmet çalışanlarının davranışlarını ise "duygusal emek" olarak açıklanmaktadır (Eroğlu, 2010:20).

Hochschild çalışanlara duygusal emek sarf ederken iki tür seçenek sunmuştur. Birincisi yüzeysel rol yapma (surface acting), diğeri ise derinlemesine rol yapma (deep acting)'dır. Yüzeysel rol yapma da birey o duyguyu hissetmemesine rağmen jest ve mimikleriyle vücut diliyle hissediyormuş izlenimi yaratır. Derinlemesine rol yapma da ise, sergilenmesi istenen duygunun gerçekten hissedilmesi ve davranılması durumudur. Bireyin o duyguyu hissetmesi için çaba göstermesidir (Çelik ve Topsakal, 2016:206).

Bireyden istenen duygu hissettiği duygulardan farklı ise duygularını yöneterek, istenen duyguya göre uyum sağlar. Davranış ve duygu arasında uyumdan söz edilir. Hochschild'a göre yüzeysel rol yapma kişide duygusal anlamda çelişki, derinlemesine rol yapma ise kişide baskı ve stres yaşatmaktadır (Çelik ve Topsakal, 2016:206).

Hocshchild çalışmasında duygusal emek sergilemesi gereken meslek gruplarının en belirgin özelliklerini şu şekilde açıklamıştır (Çelik ve Topsakal, 2016:206):

- Duygusal emeğin yoğun olarak sergilendiği mesleklerde çalışan müşterilerle yüz yüze ya da telefonda iletişim içerinde olması,
- Çalışanın müşteri ya da hizmet sunduğu kişi için istenen duyguları düzenlemesi,
- Örgütün, çalışanın duygu gösterimleri üzerinde kontrol ve denetim sahibi olması gerekmektedir.

Hochschild hem kadınların hem de erkeklerin özel hayatlarında ve iş hayatlarında duygusal anlamda çaba sarf ettiklerini belirtmiştir. Hochschild duygusal emek gerektiren işleri daha çok kadınların yaptığını belirmiştir. Çalışmasında kadınların duygularını yönetebilme kapasitelerinin erkeklere göre daha yüksek olması ve iletişim yönlerinin güçlü olması bu sebeplerin arasındadır. Çocukluktan beri duygulara ilişkin belli kalıplarla yetiştirilen kadın ve erkeklerin duygusal emek gerektiren işlere ilişkin yönelimleri mesleki anlamda farklılık göstermektedir. Örneğin olumlu duyguların gösteriminin sağlanması adına hosteslik gibi meslekler de kadınlar, olumsuz duyguların gösteriminin sağlanması açısından da borç tahsildarlığı vb. mesleklerde erkekler yer almaktadır (Çelik ve Topsakal, 2016:207).

Hochschild duygusal emek gerektiren 44 meslek grubu belirleyerek bunları 6 ana kategoriye ayırmıştır (Çelik ve Topsakal, 2016:207):

- Serbest meslek çalışanları (avukat, öğretmen, doktor, hemşire)
- İşletmeciler ve yöneticiler
- Satış görevlileri
- Memurlar
- Ev hizmetlerinde çalışanlar
- Ev hizmetleri dışında hizmet sektöründe çalışanlar (garsonlar).

Hochschild'ın, bahsi geçen meslekler dışındaki diğer mesleklerin duygusal emek gerektirmediğini savunmuştur. Bununla birlikte hizmet işlerinde çalışan kişilerin duygularının metalaşmasına mâni olacak süre ve alan yaratabilmelerini, müşteri ile

ilişkilerinden keyif alabilme durumlarını önemsiz saymasından dolayı eleştirilere maruz kalmıştır (Man ve Öz, 2009:80).

2.1.4.2. Ashforth ve Humprey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993)

Ashforth ve Humprey ise Hochschild'in aksine, duygusal emek kavramını, uygun duyguları yansıtabilecek davranışların sergilenmesi olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre önemli olan hissetmiş olduğun duygular değil, uygun duyguyu karşı tarafa hissettirebilecek davranışların sergilenmesidir.

Ashforth ve Humphrey araştırmalarında duyguların dışında tutumlara eğilmektedir. Bunun nedeni davranışların doğrudan takip edilebilir ancak istihdam sağlayıcılarına yön verme gereksinimi duyulmadan tutumlar sergilenebilmektedir. Ashforth ve Humphrey aracılığı ile birtakım gözlem yöntemi şeklinde değerlendirilen duygusal emek, personelin karşılıklı ve kendi içlerine yönelik sosyal algılara yansıyabilecek biçimde farklı bireylere olan tutumlarını idare etme ve yapılandırma gayesi olarak da ele alınmaktadır (Ashfort ve Humphrey, 1993:90).

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeğin bir çaba gerektirmediğini ve bunun çıktısı olarak da stres oluşturmadığını belirtmişlerdir. İş görenler tarafından devamlı olarak kullanılmasından dolayı iş görenlerde alışkanlık haline gelecek ve herhangi bir çaba göstermeden çalışanlarda gözlemlenebileceğini savunmuştur (Ünler Öz, 2007:6).

Yazarlar (1993), iş görenlerden istenen davranışları sergilerken daima rol yapmalarının zorunluluk olmadığını, kimi zaman gerçekte hissetmiş oldukları duygularla, sergilenmesi beklenen duyguların birbirleriyle kesişebileceğini belirterek üçüncü bir boyut olan doğal (samimi) davranışı eklemişlerdir.

Böylelikle, Ashforth ve Humphrey çalışmalarının sonucunda Hochschild tarafından ortaya konan duygusal emeğin sergilenmesi aşamasında derinden ve yüzeysel davranış dışında samimi davranışı da eklemişlerdir. Bu davranış türü: Samimi davranmadır. Yazarların yaklaşımına göre, müşterilere iletilmesi istenen bazı duyguları çalışan, herhangi bir baskı görmeden doğal ve samimi bir şekilde yaşayabilir. Örnek vermek gerekir ise bir çocuk bakımevi personeli mesaisi esnasında herhangi bir baskı

görmeden iletişime geçtiği çocuklar ile empati kurabilir, düşünce ve hissiyatlarını anlayabilir, onlara gayet şefkat ile yaklaşabilir.

Ashforth ve Humphrey'in çalışmasında önemli bakış açılarından birisi de "*sosyal kimlik kuramıdır*" Çalışan bünyesinde yer aldığı örgütün belirlemiş olduğu duygusal davranış kurallarıyla kendi benliğini ne kadar özdeşleştirebilir ise o derecede doğal ve içten tavır ve davranışlar sergileyecektir. Çalışan özdeşleşmiş olduğu örgütün kurallarına zorlama hissetmeden kendi iradesi ile uyum sağlayacak, rol yapmak zorunda kalmayacaktır. Çalışanın kendi benliği uyarınca davranabilme seviyesi arttıkça sergilenen duygusal emeğin negatif yönleri kısmen önlenebilecektir.

Ashforth ve Humphrey (1993)'in yaklaşımı doğrultusunda, duygusal emek hizmet sektöründe önem arz etmektedir. Bu durum başlıca dört neden ile açıklanmıştır (Ashfort ve Humphrey, 1993:91).

- Hizmet sektöründe çalışanların örgütü temsil etmesi çalışanların müşterilerle devamlı etkileşim halinde bulunması,
- Müşterilerle ve hizmet sunulan kişilerle etkileşimin sıklıkla yüz yüze kurulması,
- Hizmet sektöründeki ürün sunumu aşamasına müşteri kitlesinin direkt katılması ile meydana gelen belirsizlik ve çalışanlar ile müşteriler arasında gerçekleşen etkileşimlerin esnek bir karakter taşıması,
- Hizmet sektöründeki ürünlerin somut olmayan niteliklere sahip olması ve müşterilere arzı aşamasında sergilenen hizmet kalitesinin belirlenmesi sürecinin müşteri kitlesi açısından sıkıntılı ve zorlu olmasıdır.

Bu dört faktör, hizmet verme aşamasında davranışlara öncelik vermektedir. Bu davranış müşterilerin hem ürün hem de hizmet kalitesine ilişkin algılarını güçlü bir şekilde etkilemektedir (Ashfort ve Humphrey, 1993:92).

Özetle, Ashforth ve Humphrey yaklaşımı Hochschild'ın yaklaşımdan iki farklı maddede ayrılmıştır (Grandey, 2000:96):

- Bu yaklaşımda duygusal emek gözlemlenebilen davranışlar olarak betimlenmiş, doğal (samimi) davranış ön plana çıkmıştır.
- İkinci olarak ise, çalışanın sağlığından ve stresinden ziyade duygusal emeğin görev etkinliği üzerindeki etkisine odaklanılmıştır.

2.1.4.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996)

Morris ve Feldman tarafından duygusal emek, "*Bireyler arası etkileşimde örgütün beklediği duyguları yansıtabilmek üzere ihtiyaç duyulan, harcanan çaba, kontrol ve planlama süreçleri*" olarak tanımlanmıştır.

Duygusal emek algısı doğrultusunda personelin hisleri ve davranışlarına yansıtması gereken hislerin entegre olmasına karşın, organizasyon aracılığı ile beklenen duyguların eyleme geçirilmesi adına büyük oranda çaba sarf etmek gerekmektedir. Öne çıkan detaylı ya da yüzeysel olarak ele alınan içten tutum sergilenmesinin dışında personelin görevine olan hislerini aktarması da önem taşımaktadır. Bunun nedeni, organizasyonun beklediği tutumlara uygun hareket etme gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Bireylerin hali hazırdaki duyguları ile yansıtmaları gereken hislerinin bağdaşmasına karşın davranış olarak eyleme geçirilmesi konusunda büyük oranda emek harcanması kaçınılmaz olmaktadır (Eroğlu, 2010:22).

Bu yaklaşımdaki duygusal emek tanımı dört varsayımdan oluşmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:988):

- Bu yaklaşımdaki duygusal emek tanımı etkileşimsel bir model üzerine yerleştirilmiştir. Bu yaklaşım duygusal emeğin en azından bir bölümünün çevresel faktörler tarafından oluşturulduğunun üzerinde durmaktadır.
- Çalışanın hissettiği duygu ile örgütün arzu ettiği duygular arasında uyum olsa dahi, çalışan tarafından hissedilen duygunun örgütün belirlediği davranış kurallarının sergilenmesi için emeğe ihtiyaç duyulmaktadır.
- Söz konusu tanım, Hochschıld'ın yaklaşımıyla benzerlik taşımakta, duygunun ticari bir yönü olduğunu teyit etmektedir. Bununla beraber duyguların kontrol, denetimi ve yönlendirilmesinden çok örgütlerin arzu ettiği, hedeflediği duygusal davranışa yoğunlaşmıştır.

- Bahse konu yaklaşımdaki duygusal emek tanımlamasına göre duygunun hangi zamanda ve nasıl sergileneceğine yönelik standart kurallar vardır. Bu kurallar duygu gösterim kuralları olarak tanımlanmıştır.

Morris ve Feldman'ın yaklaşımına göre duygusal emek, dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar:

- Duygu gösterim sıklığı,
- Belirlenen duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat,
- Duyguların çeşitliliği,
- Duygusal çelişkidir.

Duygu Gösterim Yoğunluğu: Duygusal emeğe ilişkin en fazla araştırma yapılan boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların müşteriyle etkileşiminin ne sıklıkta olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların işin gereği olarak göstermeleri gereken rollerde duygusal davranış gösterme sıklığı ne kadar fazlaysa, örgütün belirlemiş olduğu duygusal emek gösterim kurallarına ilişkin beklentileri ve istekleri o kadar fazla olacaktır. Duygusal emeğin dört boyutundan biri olan müşterilerle etkileşim yoğunluğu ve sıklığı meslek dallarına göre değişiklik arz etmektedir. Örnek olarak polis suçluya karşı sadece karşılaşma ya da sorgulama anında duygusal emek gösterirken, çağrı merkezinde çalışan bir iş gören mesai saatleri boyunca aralıksız çağrılara cevap verdiği için daha fazla duygusal emek sarf etmektedir (Eroğlu, 2010:25).

Modele göre duygu gösterim sıklığı boyutunun öncellerinden birincisi duygu gösterim kurallarının açıklığıdır. Çalışanların duygu gösterim sıklıkları ve bu gösterilen davranış kurallarının örgüt performansı bakımından önemi ne kadar fazlaysa, örgütün açık olarak belirttiği duygu gösterim kurallarına gereksinimi de o ölçüde artacaktır. Öncellerin ikincisini ise denetimin derecesi oluşturmaktadır. Morris ve Feldman'a göre davranış gösterimindeki sıklıkla denetimin derecesi doğru orantılıdır. Çalışanların denetlenmeleri ne kadar sıkı olursa, duygusal emek sergileme oranları artacaktır. Cinsiyet faktörü de duygu gösterim sıklığı boyutunun önemli öncellerindendir.

Modelde kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek göstereceği belirtilmiştir. En son olarak görev rutinliği ile duygu gösterim sıklığı arasında doğru orantı olacağı belirtilmiştir (Köksel, 2009:11).

Duygusal Davranış Kurallarına Verilen Dikkat: Sergilenmesi beklenen duygular yüksek düzeyde dikkat gerektiriyor ise çalışanın bu duyguyu sergilemek için göstereceği çaba da o derece artacaktır. Duygu gösterim kurallarına uyum için gösterilen dikkat arttıkça, çalışan fiziksel ve duygusal olarak zorlanmaktadır. Duygu gösterim kuralları; üzerinde harcanan dikkat, yoğunluk ve zaman ölçütleri doğrultusunda incelenmektedir (Morris ve Feldman, 1996:690).

Sutton ve Rafaeli çalışmalarında çalışanlarla müşteriler arasında oluşan etkileşimin süresini ele almıştır. Bu çalışmada 576 işletme personelini incelemişler, müşterilerle çalışanların etkileşim süresinin 2-3 dakika olduğu meslekler daha az duygusal emek gerektirirken, etkileşim süresinin uzun olduğu mesleklerde daha fazla duygusal emek gerektirdiğini bulmuşlardır.

Müşterilerle etkileşim süresinin kısa sürdüğü zamanlarda daha az duygusal emek, uzun sürdüğü zamanlarda ise doğru orantılı olarak daha fazla duygusal emek yoğunluğu gerekir. Süpermarkette çalışan bir kasiyer müşteri ile kısa süre etkileşim halinde olduğundan müşteri kasiyerden duygusal yoğunluk beklemez. Aksine etkileşim süresinin uzun olduğu hemşirelik vb. gibi mesleklerde daha fazla duygusal yoğunluk beklenmektedir (Pala, 2008:20).

Bu boyutun öncelleri:

- Görev Rutinliği
- Hizmet sunulan kişinin gücüdür.

Görev rutinliğiyle davranış kurallarına gösterilmiş olan dikkat arasında ters orantı vardır. Rutinleşmiş işlerde duygu gösterim kuralları esas alındığında, gösterilen içtenlikten ziyade, hizmetin hızı önem kazanmaktadır.

Hizmet sektöründe kişiler arası sosyal statü önemli bir değişkendir. Morris ve Feldman'a göre, çalışanlar hizmet sundukları kişilerin sosyal statüsüne göre davranışlarda değişiklik gösterebilirler. Hizmet sunulan kişinin sosyal statüsü yüksekse davranış kurallarına gösterilen dikkat daha fazla artacaktır. Hizmet sunulan kişinin gücüyle duygusal davranış kurallarına verilen dikkat arasında doğru orantılı bir ilişki vardır (Köksel, 2009:12).

Duyguların Çeşitliliği: Örgütün, iş görenden sergilemesini beklediği duyguların çeşitliliğidir. İş görenden sergilenmesi beklenen duygular birbirinden ne derece farklılık gösteriyorsa o oranda da beklenen duygusal emeğin yoğunluk derecesi o derece yoğunlaşmaktadır. Örgütün iş görenden beklediği duygu durumu pozitif, negatif veya nötr yönde olabilir. Örneğin, bir hâkim işini yaparken duygularını kullanmayarak nötr davranışlar sergilemek zorundayken, bir polis memuru çalışma sürecinde olayların tutumuna göre daha kızgın ve daha katı bir davranış sergileyebilmektedir (Eroğlu, 2010:26).

Ya da bir akademisyen mesai saatleri içerisinde pozitif davranışlar, gerekli ciddiyeti yakalayabilmek üzere negatif duygular, profesyonel izlenim yansıtabilmek amacıyla ise nötr bir tavır sergileyebilir. Geciken ödemeleri toplamak ile görevli tahsildar, 1 aylık ödemeler için haftanın ilk günü, 2 aylık ödemeler için 2. günü, 3 aylık ödemeler için ise 3. günü tahsilata çıkmaktadır. Yaşanan gecikmenin miktarı ile orantılı olarak sınıflandırdığı borçlu kişilere karşı anlayışlı, uzlaşmacı, sinirli gibi farklı bir tutumlar takınarak borçları tahsil etme yoluna gitmektedir. Fakat bu tahsildardan borçların tamamını aynı gün içerisinde tahsil etmesi talep edilir ise farklı duygu ve davranış kalıplarını peşi sıra sergilemek mecburiyetinde kalacaktır (Morris ve Feldman, 1996:692).

Gösterilmesi beklenen duyguların çeşitliliği duygusal emekle doğru orantılıdır. Kişinin mesleğinden dolayı sergilemesi beklenen duyguların sayısı çeşitlilik gösterdikçe kendinden belirli bir zaman içerisinde daha çok denetim ve planlama gerçekleştirmesi beklenir (Köksel, 2009:12). Çeşitlilik boyutunun iki önceli vardır:

- Hizmet sunulan kişinin gücü,
- Görev çeşitliliği.

Morrıs ve Feldman'a göre hizmet sunulan kişi güçlüyse, kendisine gösterilecek olan duygular değişkenlik göstermeyecek ve pozitif yönlü bir tutum sergilenecektir. Hizmet sunulan kişinin gücü ile gösterilmesi beklenen duyguların çeşitliliği arasında ters orantı vardır. Görev çeşitliliği ile gösterilmesi beklenen duyguların çeşitliliği arasında doğru orantı vardır (Köksel, 2009:12).

Duygusal Çelişki: Gerçekte hissedilmiş olan duygularla kurumun çalışandan sergilemesini beklediği duygular arasındaki çatışmanın duygusal çelişki olduğu belirtilmektedir.

Çalışanlar örgütün istediği duygulara yakın nitelikte duygu hissiyatı içerisinde ise, beklenen duyguları göstermek üzere daha düşük bir emek sarf etmektedir. Örnek olarak, satış işlemini yürüttüğü ürününün faydalı olduğunu düşünen satış personeli çok daha düşük oranda duygusal emek harcayacaktır. Ancak yakın zamanda ilgilenmiş olduğu hastayı kaybeden bir hemşire kendisinden beklenen nötr duyguları sergilemekte zorlanacak ve daha çok duygusal emek sarf etmesi gerekmektedir (Morris ve Feldman, 1996:992).

2.1.4.4. Grandey Yaklaşımı

Grandey, "*duygusal emeği hem duyguların hem de davranışların örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi*" olarak tanımlamıştır. Grandey, daha eski tarihlerde oluşturulan üç yaklaşımı bir araya getirerek, duruma farklı bir perspektif getirmiştir (Grandey, 2000:97).

Grandey (2000)'in yaklaşımında duygusal emeğin kavramsallaştırması şu şekildedir; mesleki kategorizasyon (Hochschild 1983), duyguların gözlemlenebilir biçimde ifadesi (Ashforth ve Humphrey, 1993), durumun özellikleri ya da duygusal çelişkiden öte içsel duygu düzenleme yaklaşımını benimseme derecesi (Morris ve Feldman, 1996) Grandey (2000), duygusal emek teorisine ilişkin diğer üç yaklaşımın katkılarına değinmiştir:

- Hochschild (1983)'in duygusal emek tanımlamasında kullanmış olduğu müşteri etkileşimi, çalışanlar tarafından duygusal emeğe sebebiyet vermektedir.

- Ashforth ve Humphrey (1993)'in üzerinde durduğu unsur, gözlenebilen davranışlardır. Kurumun bu davranışları ne şekilde ve nasıl ölçebileceği ile ilgilenmişlerdir. Çalışanlar sergilemiş oldukları davranışların kurum tarafından gözlendiğini bildikçe daha fazla duygusal emek sergilemektedirler.
- Morris ve Feldman (1996), özellikle duygusal uyumsuzluk üzerinde durmuştur. Duygusal uyumsuzluk, duygusal emek sürecinin çalışanlar üzerinde yarattığı durumdur. Duygusal uyumsuzluk bir süreç değil sonuçtur. Bu sebeple, duygusal emeğin oluşturmuş olduğu olumsuz sonuçları azaltma ya da engellemede kurumun herhangi bir katkısının olabileceği düşünülmemektedir.

Grandey, belirtilen üç yaklaşıma ek olarak, duygusal emeği süreç olarak belirtmiştir. Bu süreç detaylı şekilde analiz edilerek duygusal emeğin çalışanlar açısından bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçlarını olumlu hale getirebileceği belirtilmiştir. Grandey, duygusal emeği psikoloji biliminde süreç olarak işlenen "*duygu ayarı*" kavramı ile bir araya getirerek, duygusal emeğe duygu ayarı kavramını ekleyerek duygusal emeğe daha geniş bir biçimde yaklaşmıştır.

Duygu ayarı: Bireylerin hangi duygularını nerede ve nasıl yansıtması gerektiği anlayışına dayanarak yaptıkları duygu ayarlamalarıdır (Grandey, 2000:98). Bu tanımdan yola çıkıldığında, duyguların istem dışı ya da aniden belirmesi yerine, kişilerin içerisinde yer aldıkları ortamda hangi duyguları hissedeceğini öncesinde anlayıp hissedebilmesi ve söz konusu duyguda ayarlamalar yapabileceği vurgulanmaktadır. Çalışan kişiler iş tanımları doğrultusunda belirlenen gösterim kurallarına uyum göstermek için kontrollü duygular sergiler, kontrol eder ve uygun tepkiler ortaya koyabilirler.

Duygu ayarı, Gross tarafından bir süreç olarak görülmüş ve kavramları oluşturmuş olduğu model üzerinden açıklamıştır. Bu yaklaşımda ortaya konulan duygu ayarlama süreci, girdi-çıktı ilişkisi içerinde incelenmektedir (Gross, 1998:272).

Bahse konu ilişki yönünden, kişilere dış ortamdan etki eden uyarıcılara girdi (input), duygularla uyarıcılara gösterilen reaksiyonsa çıktı (output) adı verilmektedir. Girdi olarak bahsedilen süreç, duygunun henüz oluşmadığı önceki süreç olarak nitelendirilirken, çıktı ise duygunun oluşmasından sonraki zaman dilimini içine alır.

Gross'un modeline göre duygu düzenleme süreci iki şekilde gerçekleşmektedir. Öncel odaklı ayarlama (antecedent-focused) ve tepki odaklı (Response-focused) ayarlamadır (Gross, 1998:273);

Öncel-odaklı Ayarlama: Bireyin o an içinde bulunduğu duruma uygun davranışı önceden hissederek gereken duygu ayarını yapabilmesidir. Bu ayarlama girdi (uyarıcı) üzerinde gerçekleşir. Öncel-odaklı ayarlama dört adımdan oluşmaktadır.

- **Ortamı Seçme (Situation Selection):** Bireyler bulunacakları ortamları kendileri seçerek, olumlu duygular hissedeceği ortamlara yakınlaşırken, olumsuz duygular hissettirecek ortamlardan uzaklaşabilmektedirler.
- **Ortamı Değiştirme (Situation Modification):** Belirli duyguların ortaya çıkmasına neden olacağı düşünülen ortam üzerinde değişiklik yapmaktır.
- **Dikkati Farklı Yöne Çevirme (Attention Deployment):** Bireyin dikkatini içinde bulunduğu durum ya da oluşabilecek herhangi bir olumsuzluğu dağıtabilmek için olumlu duyguları hissettiren olayları aklına getirmesi, dikkatini farklı yöne çekmesidir.
- **Bilişsel Değişim (Cognitive Change):** Birey belli duyguları yaratabileceği bilinen ortamı yeniden gözden geçirerek, içinde bulunduğu durumun algısını değiştirmesidir.

Tepki-odaklı Ayarlama: Çıktı olarak belirtilen tepkinin ayarlanmasıdır. Tepkiyi hafifletmek olarak belirtilmektedir. Tepkiyi hafifletmek, bireyin belli bir duygu sonucunda vereceği tepkiyi gizlemesi ya da bastırmasıdır. Sinirlendiğiniz müşteriye karşı nazik olmak ve sinirlendiğinizi belli etmemek örnek gösterilebilir (Grandey, 2000:99). Grandey duygusal emek sürecine birçok katkı sağlamıştır:

- İlk olarak yüzeysel davranma ve derinlemesine davranma kavramlarını süreç olarak kabul etmiş ve bu iki davranış sürecindeki farklılıkları ayrıntılarıyla incelemiştir.
- İkinci olarak duygusal emek kavramını duygu ayarlama süreci ile birleştirmiştir. Çalışanlar duygu ayarlama stratejilerini öğrenerek gösterilen duygusal emeğin iş sonuçlarını olumlu yönde değiştirebileceğini göstermiştir.

2.1.5. Duygusal Emek Stratejileri

Çalışanlar, örgüt içerisinde duygularını üç farklı davranış yoluyla sergilemektedir. Bu üç davranış yolu ise:

- Yüzeysel Davranış,
- Derinlemesine Davranış,
- Samimi Davranıştır.

2.1.5.1. Yüzeysel Davranış

Çalışanın hissettiği gerçek duyguları dışında, örgütün kendisinden istediği duygu gösterimlerini dış görünümlerini farklılaştırarak (örneğin; mimikle, ses tonuyla ya da beden dili ile) ortaya koyması yüzeysel davranıştır.

Yüzeysel rol yapma da çalışanın gerçekte hissetmiş olduğu duygu yerine örgütünün kendisinden sergilemesini beklediği duyguyu jest, mimik, ses tonu, bedensel gösterimler ve yüz ifadesi ile hissettiği algısı oluşturarak karşısındaki bireylere yansıtmasıdır (Tokmak, 2014:137).

Hissedilen duyguların ve tepkilerin kontrol edilmesi yüzeysel rol yapmadır. Yüzeysel rol yapma davranışı sergilenirken çalışanın herhangi bir duygu hissetmediği söylenemez. Yüzeysel rol yapmada çalışan bir duyguya sahiptir. Örgütün çalışandan beklediği, müşterilere karşı olumlu davranışlar sergilemesidir. Bu yüzden yüzeysel davranış çoğu zaman olumsuz duyguların bastırılarak çalışanın etkileşim halinde olduğu kişiye yansıtılmaması ve olumlu duygular hissediyormuş gibi davranması durumudur (Gosserand ve Diefendorff, 2005:1257).

Hochschild (2003) yüzeysel davranışın sergilenen duygu ile hissedilen duygu arasında farkın ortaya çıkması durumunda, duygusal anlamda uyumsuzlukla sonuçlanacağını ve derinlemesine davranışa göre ortaya çıkan sonuçları daha yıkıcı olacağını belirtmiştir.

2.1.5.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış sergileyen çalışan, hissetmiş olduğu duyguları, örgütün kendisinden sergilemesini beklediği davranışlarla uyumlu hale getirmek için çaba göstermektedir. Derinlemesine davranışta çalışan göstermek durumunda olduğu duyguyu hissetmeye çalışmaktadır.

Ashforth ve Humphrey (1993), "*derin davranışta yüzeysel davranışa göre daha fazla çaba harcandığını*" öne sürmektedir. Aynı zamanda örgütün çalışandan göstermesini beklediği davranış ve duyguları gerçekte hissetmeye çalışması için o duyguyu düşünmesi ve hayal etmesi gerekir. Derin davranış sergilemesi beklenen çalışanlar, istenen ifadeleri sergileyebilmek için dışsal görünüşlerini değiştirmeden hayal gücünü, hissettiği duyguları kullanarak veya daha önceki deneyimlerinden hatırlayarak uygun ifadeyi verebilmektedirler.

Hochschild'e göre, derinlemesine davranışı sergilemenin iki yöntemi vardır. İlk olarak, çalışanın sergilemesi gereken duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. Çalışan hissettiği duyguyu bastırmaya çalışmaktadır veya göstermesi gereken duyguyu yaşamak için çaba sarf etmektedir. Diğer yol ise, çalışanların örgütün beklediği duyguları hissedebilmek maksadıyla önceki tecrübelerinden faydalanmalarıdır (Çelik ve Topsakal, 2016:210).

İkinci yöntem için Hochschil'ın hostesler üzerindeki çalışması örnek verilebilir. Hosteslere, yolcuları evlerine gelen bir misafir olarak düşünmelerine ve buna uygun davranmaları gerektiğini söylemiştir. Bu sayede hostesler, bir problemle karşılaştıklarında görmüş oldukları eğitim sayesinde misafir olarak gördüğü yolcuya doğru şekilde davranmakta zorlanmaz (Çelik ve Topsakal, 2016:210).

Yüzeysel rol yapma davranışları ile derinlemesine rol yapma davranışları arasında aslında hissedilmeyen duyguların sergilenmesi bakımından ortak yönler vardır. İki davranış arasında farklılık gösteren noktalar şu şekildedir; yüzeysel davranışta çalışan sergilemesi gereken davranışları "*zorunluluk*" olarak görerek, isteksizce hareket etmektedir. Derinlemesine davranışta ise, çalışan sergilenmesi beklenen davranışları "*gereklilik*" olarak değerlendirmekte, bahse konu duyguları gerçekte hissetmek için çaba sarf etmektedir (Kaya ve Özhan, 2012:112).

2.1.5.3. Samimi Davranış

Samimi davranış, iş görenin gerçekteki duyguları ile sergilemek mecburiyetinde bulunduğu duyguların aynı olması halinde ortaya çıkan davranış çeşidini temsil eder (Köksel, 2009:13).

Ashforth ve Humphrey (1993), Çalışanların işin gerekliliğini gerçekleştirmek için daima rol yapmalarına ihtiyaç duyulmadığını, kimi zaman gerçekte hissetmiş oldukları duygularla, sergilenmesi beklenen duyguların birbirleriyle çakışabileceğini belirtmişlerdir.

Araştırmacılar sosyal kimlik teorisi doğrultusunda duygusal emek yoğunluğunun çalışanlar üstündeki etkilerini irdelemişlerdir. Çalışanlar, örgütün belirlemiş olduğu duygusal emek davranış kurallarıyla kendilerini hangi oranda özdeşleştiriyorsa o derece samimi davranış sergileyeceklerdir. Ayrıca çalışanlar bu kurallara kendi iradeleri ile isteyerek uyacaklar, bu aşamada rol yapmayacaklardır. Çalışanın gerçekte hissettiği duyguları sergileyebilme düzeyi arttıkça duygusal emeğin negatif sonuçları da o derece düşecektir (Ashfort ve Humphrey, 1993:98).

2.1.6. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Duygusal emek davranışını etkileyen birçok faktör vardır. Duygusal emeği etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir;

- Bireysel Faktörler (yaş, cinsiyet, mesleki tecrübe, duygulanım, medeni durum, ödüllendirme, duygusal zekâ),
- Örgütsel faktörler (sosyal destek, otonomi, duygusal davranış kuralları).

2.1.6.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler duygusal emek üzerinde etkili olan yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikler ile duygusal zekâ ve duygulanım gibi kalıtsal özelliklerden oluşmaktadır.

2.1.6.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet farklılığı, bireylerin toplumsal rolleri belirleyen önemli unsurlardan biridir. Küçüklükten beri kadın/erkek davranışlarına yönelik sosyal beklentiler bireyin cinsiyet farklılığına dayalı olarak yetiştirilmesinde etkili olmaktadır. Bu sebeple kadın ve erkeklerin duygu gösterimleri arasında farklılıklar vardır. Örnek olarak, kadınların üzüntü, korku ve mutluluk vb. duyguları sergilemeleri pek çok kültürde normal karşılanırken, öfke gibi duygu ifadelerini baskılamaları gerektiği yönündedir. Erkekler açısından bu durumun tam tersi söz konusudur. Öfke sergilemek erkekler için normal kabul edilmektedir. Öfkelerini göstermelerinin erkekleri daha güçlü kılacağı düşünülmektedir (Solmuş, 2004:28).

Hochschild (1983), kadınların erkeklere göre evde ve iş ortamında duygularını daha çok düzenlediklerini, Wharton ve Erickson (1993) ile Adelmann (1989) da işin içeriğini önemsemeden erkeklere oranla kadınlardan daha çok duygusal emek göstermesi beklendiğini ifade etmişlerdir. Morris ve Feldman, kadınların daha fazla duygu gösterimlerinde bulunmasının nedenini şu şekilde açıklamıştır:

- Kadınların toplumsal olarak arkadaşça ve cana yakın tavır benimsemesi,
- Duygu gösterim yeteneklerinin erkeklere oranla kadınların daha çok olması,
- Toplumsal olarak kadınların daha çok kabul görme ihtiyacı ve pozitif duygularını daha fazla göstermesi.

Yapılan araştırmalar, kadınların erkeklere oranla daha çok ve farklı biçimlerde duygusal gösterimler sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda kadınların daha çok gülümsediği tespit edilmektedir. Örneğin; Rafaelli (1989), mağaza çalışanlarından kadın olanların erkeklere kıyasla daha çok olumlu duygular sergiledikleri saptamıştır (Morris ve Feldman, 1996:990).

Çalışma yaşamında erkekler genellikle içsel duyguları ile hareket etmekte ve gerçek duygularını yansıtmaktayken kadınlarda bu durum tam tersidir.

Cinsiyet ayrımları, duygusal emek kavramının değerlendirmesinde en popüler başlıklardan birisidir. Duygusal emek kavramı açısından cinsiyetin önem kazanması, kadınların çalışma hayatına ayak basması ile başlamıştır. Ev ve iş dünyasında kadınların

duygularını nasıl kontrol ettiği, nasıl yönlendirdiği üzerine araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Duygu yönetimi hususunda kadınların daha yetenekli oldukları söylenebilir. Ancak gerçek duygularını kontrol altına aldıkları içinde stres oranları artış göstermektedir. Kruml ve Geddes (1998), duygusal uyumsuzluk ile cinsiyet arasındaki bağı incelemeleri sonucunda, kadınlar tarafından aslında göstermiş oldukları duygular ile hissettiği duyguların oldukça farklılık taşıdığını tespit etmişlerdir. Erkekler açısından ise tam bir kanıya varamamışlardır. Bir araştırma sonucunda, duygularını yönetmek amacıyla kadınlar ve erkeklerin değişik motivasyonlardan faydalandığı görülmüştür. Kadınlar duyguları hakkında daha uzun soluklu bir yönetim sergileyebilirken, erkekler güçlü karakterli duyguları ortaya koymaktadırlar. Bu durum özellikle müşteri hizmeti bakımından erkeklere negatif bir etkide bulunmaktadır.

Hatta bu sebepten birebir müşteri iletişimi gerektiren hizmet sektöründe yer alan erkekler, kadınlara göre daha fazla, daha yoğun duygu yönetimi eğitiminden geçme ihtiyacı hissederler (Grandey, 2000:106).

2.1.6.1.2. Yaş

Hochschild (1983)'e göre; yaşı ileri olan çalışanlar, karşılaştıkları durumlar karşısında sergilemeleri gereken duyguları daha rahat ve kolay bir şekilde yansıtabileceklerdir. Bunun nedeni, duygusal olay ve durumlar karşısında yaşça büyük olan çalışanların deneyim sahibi olması ve duygularını daha kolay kontrol edebilmeleridir. Bundan dolayı yaşı ileri olan çalışanların duygusal uyumsuzluğu daha yoğun yaşadıkları ve daha çok çaba gösterdikleri ifade edilmektedir.

2.1.6.1.3. Mesleki Tecrübe Düzeyi

Duygusal emek kavramına yönelik yapılan araştırmaların sonucuna göre, çalışma süresi ile sergilenen duygusal emek davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bunun sebebi, bilgi, deneyim ve tecrübeler öğrenilirken, duyguların tecrübeyle öğrenilmemesidir.

Kaya ve Özhan'ın (2012) turist rehberlerine yönelik yapmış olduğu çalışmada, rehberlerin sergilediği yüzeysel rol yapma davranışının düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüzeysel rol yapma davranışının düşük düzeyde tespit edilmesinin nedeni,

çalışanların mesleki deneyiminin yüksek olmasıdır. Mesleğinde tecrübe edinen çalışan, işin gereği olan duyguları sergilerken üst düzey performans gösterebilmektedir (Kaya ve Özhan, 2012:126).

Mesleki anlamda tecrübeli ve ileri yaşta olan çalışan, hangi koşullarda nasıl davranması konusunda bilgi sahibidir. Duyguların yönetilmesinde mesleki tecrübe avantaj sağlamaktadır. Duygusal emek ile mesleki tecrübe arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, müşterilerle iletişimin etkili şekilde görüldüğü hizmet sektörü çalışanları, örgütün taleplerine uygun davranış kuralları sergilerken, kimi zaman kendi çözüm yollarını oluşturarak içinde bulunduğu problemi çözmesi gerekmektedir. Sorunların çözülebilmesinde mesleki tecrübe en etkili faktördür. Çalışanlar geçmişte karşılaştıkları problemleri nasıl çözüme kavuşturmuşlarsa, mevcut durumda da aynı çözüm yollarını kullanarak, başa çıkmayı öğrenecektir. Bu sayede tecrübe sahibi olan hizmet çalışanları müşteriye karşı nasıl tutum ve davranışlar sergileyeceği hususunda daha bilinçli konumdadır. Tecrübe sahibi çalışan, agresif bir müşteri ile iletişim kurarken, bu durumu şirket yararına nasıl avantaja çevireceğini ve müşteriyi nasıl memnun edeceğini bilmektedir. Sonuç olarak, mesleki deneyim sahibi iş görenlerin duygusal emek gösteriminde daha istikrarlı ve başarılı oldukları belirtilebilir.

2.1.6.1.4. Medeni Durum

Medeni durum ile duygusal emek ilişkisi ele alındığında; evli çalışanların sorumlulukları daha fazla olduğundan, bekar çalışanlara kıyasla bireysel başarı hırsı daha az olduğu görülmektedir. Bu sebeple, kendisinden beklenenleri yaparken daha düşük riskli durumları tercih ederek daha çok çaba sarf etmektedirler. Bekâr çalışanlar ise sosyal çevrelerine karşı daha özgür ve sorumluluk bilinci daha düşük bireyler olarak kabul edilmektedir. Çalışma hayatında, evli çalışanlar başarısızlık yaşamamak ve mevcut pozisyonlarını ilerletebilmek için, bekar çalışanlara kıyasla daha çok duygusal emek sergilemeye çalışmaktadırlar. Oluşan bu durum, bekar ve evli çalışanlar arasındaki duygusal tükenme düzeylerini farklılaştırmaktadır (Eroğlu, 2010:27).

2.1.6.1.5. Duygulanım

Duygulanım, bireyin hissettiği veya içinde yer aldığı duygusal durumdur. Duygusal emek, bireyin duygularından yararlanarak, iletişim halinde olduğu kişilerin duygularını etkileme süreci olarak ele alınır. Pozitif duygulanım içerisinde olan bir çalışan işinin gereklerini yerine getirirken daima pozitif davranış sergileyeceğinden, bu durum iletişim halinde olacağı kişilere de yansıyacaktır. Negatif duygulanım içerisinde olan çalışan ise hissettiği duygulardan dolayı işini yerine getirirken, olumsuz davranışlar sergileyecektir. Bu durum iletişim halinde olduğu kişiye de yansıyacak ve çalışan kendini başarısızlığa sürükleyecektir.

Örgütlerin çalışandan talep etmiş olduğu duyguların olumsuz duygu içeren davranış kuralları olması halinde, olumlu duygulanım sahibi çalışanların duygusal uyumsuzluk yaşaması olasıdır. Olumlu duygular sergilenmesi gereken işlerde olumsuz duygulanım sahibi olan çalışanların ise duygusal uyumsuzluk yaşama ihtimallerinin daha yüksek olacağı vurgulanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:994).

Yapılan araştırmalarda, olumsuz duygulanımları yüksek olan çalışanların, müşterilerin davranışlarını saldırgan ve negatif tutum olarak algılama eğilimleri daha yüksek olarak belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, olumsuz duygulanım içindeki çalışanların tükenmişlik ve stres seviyelerinin daha yukarılarda olduğu belirlenmiştir (Grandey, 2004:7).

2.1.6.1.6. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ, kişinin kendine ve başkalarına ait olan duyguları gözlemleyerek ulaştığı bilgiyi, düşünce ve davranışları yönetmek üzere değerlendirebilme, kullanabilme becerisi olarak açıklanmaktadır. Duygusal zekâ kavramı dört temel beceriden meydana gelmektedir:

- **Duyguları Algılamak (Perceiving Emotions):** Bireyin, jest ve mimik, yüz ifadeleri, resimler ya da sesler gibi bilgileri değerlendirerek gösterilen duyguların neler olduğunu anlayabilme ve yorum yapabilme yeteneğidir. Bu yetenek bireyin duygularını açıklayabilme becerisini de içine almaktadır.

- **Duyguları Kullanmak (Using Emotions):** Düşünebilmek veya sorunları aşabilmek, dikkat, yaratıcı düşünce gibi birçok bilişsel faaliyetlerde, kendisine yardımcı olacak bir biçimde bireyin duyguları kullanabilmesi yeteneğidir.
- **Duyguları Anlamak (Understanding Emotions):** Duygular arasındaki karmaşık olan ilişkiyi idrak etmektir.
- **Duyguları Yönetmek (Managing Emotions):** Bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını yönlendirebilme, yönetebilme yeteneğidir. Duygusal zekâsı üst düzey olan bireyler, hedeflerini gerçekleştirilebilmek için duyguları bir araç olarak kullanabilme konusunda başarılıdırlar.

2.1.6.2. Örgütsel Faktörler

Bir önceki bölümde cinsiyet, yaş, deneyim, medeni durum, duygulanım, duygusal zekâ gibi duygusal emek üzerinde etkili olan değişkenler ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde ise duygusal emeği etkileyen örgütsel değişkenler açıklanacaktır.

2.1.6.2.1. Duygusal Davranış Kuralları

Duygu gösterim kuralları "*belirli iş ortamlarında hangi duyguların uygun olup, hangi duyguların uygun olmayacağına ilişkin olarak oluşturulan standart davranış kalıpları*" şeklinde tanımlanmaktadır.

Duygu gösterim kuralları; çalışma yaşamında çalışanın ani gelişen durumlara göre nasıl davranış sergileyeceğinin düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Ashfort ve Humphrey, 1993:98).

Duygusal davranış kuralları, çalışanların duygularını örgütün çıkarları doğrultusunda yönlendiren davranış kalıpları olarak ifade edilebilir. Çalışanların duygu durumlarını düzenlemeleri ve kendisinden talep edilen duyguları uyumlu hale getirmesi davranış kurallarının amacıdır. Hizmet verilen müşteriye karşı çalışanın, olumlu davranış kuralları sergilemesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırmalarda bazı araştırmacılar, duygusal davranış kurallarında tek boyutlu kriterleri tercih ederken, bazıları ise duygusal davranış kurallarını pozitif (olumlu) davranış kuralları ve negatif (olumsuz) davranış kuralları olarak iki grupta incelemektedir.

Duygusal davranış kuralları, hissedilen duygulardan ziyade, çalışanların davranışlarına vurgu yaparak paydaşların, idareci ve mesai çalışanlarının söz konusu davranışlarını kolay bir şekilde gözlemleyebilmesini sağlamaktadır. Örgütler böylece çalışandan sergilemesini beklediği davranışları uygulayıp uygulamadığını rahatlıkla gözlemleyebilmektedir. Duygu yönetimi ve hissedilen duyguların tespiti örgüt tarafından değil, birey tarafından gerçekleştirilebilir. Kurumların uygulayacağı dışsal baskı bu duyguları düzenleyemez, yönetemez veya değiştiremez. Bu yüzden kurumlar tarafından sadece sergilenen duygusal davranışlar için kuralların saptanması veya standartların belirlenmesi mümkündür (Eroğlu, 2010:28).

Kurumlar çalışanların paydaşlara verdikleri hizmet anında göstermiş oldukları gözlenebilir davranışlar üzerine odaklanmaktadırlar. Gösterim kurallarına çağrı merkezlerinde çalışan bireylerin iş akış süreçleri örnek gösterilebilir. Çağrı merkezinde görev alan müşteri temsilcileri görüşmelere saatler ile uyumlu olarak önceden belirlenmiş standart kalıp ifadeler ile başlarlar. Örnek vermek gerekir ise sabah 09:00-11:00 saat diliminde çağrı aldıklarında "*Günaydın*" 11:00-18:00 aralığında ise "*İyi günler*" diyerek telefonu açmak durumundadırlar. Birçok çağrı merkezinde saat 10:59'dayken günaydın ifadesini değil de iyi günler ifadesini kullanan müşteri temsilcisinin aylık performans değerlendirilmesinde puanı kırılmaktadır. Verilen örnek, duygusal davranış kurallarının net bir biçimde belirgin olmasına, ayrıca bu kuralların ödül-ceza sistemi ile çalışana benimsetilmesine emsal olmaktadır (Eroğlu, 2010:28).

Duygusal davranış kurallarının çalışana aktarılma aşamasında üç yöntem dikkat çekmektedir. Rafaelli ve Sutton bu yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çelik ve Topsakal, 2016:207):

- Çalışanların işe alma ve seçme aşamasında kurum tarafından belirlenen davranış kurallarını uyum sağlayıp sağlamayacaklarına göre elenmeleri,
- Örgüt içi sosyalleştirme sürecinde,
- Farklı pozisyonlar karşısında çalışandan sergilemesi beklenen ve göstermemesi istenen duyguları öğretmek,
- Sonuncusu ise ödül-ceza usulü ile kuralların kabul ettirilmesidir.

Gösterilen duygular esas olarak:

- Bütünleştirici (integrative),
- Bastırıcı (suppression),
- Farklılaştırıcı (differentiating) olarak belirginleşmektedir.

Bütünleştirici duygular, müşterilerle çalışanların birbirleri hakkında olumlu düşünmesine neden olurken, pozitif duygularla bütünleşmelerini sağlamaktadır. Nötr olma durumu duygusal anlamda bastırıcı duyguları sembolize ederken, tarafsızlık ve otoriteyi yansıtmayı amaçlamaktadır. Farklılaştırıcı duygular ise, kızgınlık ve saldırgan bir yaklaşımla müşterinin korkmasını sağlayarak, çekimser kalmasını hedeflemektedir.

Mesleklere göre gösterilmesi beklenen duygular, farklılık göstermektedir. Ön büro çalışanlarından çoğu zaman bütünleştirici duygular sergilemeleri istenirken, borç tahsildarlarından farklılaştırıcı duygular, hâkim ve terapistlerden ise bastırıcı duygular sergilemeleri istenmektedir (Grandey, 2000:102).

2.1.6.2.2. Otonomi

Otonomi; çalışanların işin gereklerini ve planlama sürecini gerçekleştirirken özgür ve bağımsız davranabilme düzeyini ve kullanacağı yöntemleri tercih etme hususunda sahip olduğu serbestlik düzeyini belirtmektedir.

Otonomi, çalışanlara inisiyatif kullanma hakkı tanır. Duygusal emek gösteriminde en temel konu, çalışanların müşterilere karşı sergiledikleri duygular ile müşterilerde oluşturmuş olduğu etkidir. Bu sayede otonomi, çalışanlara örgütsel davranış kurallarını kendine özgü şekilde dönüştürebilme imkânı tanımaktadır

Otonomi düzeyi yüksek çalışanların, sergilemesi gereken davranış kuralları ile gerçekte hissettiği duygu durumu uyum göstermediği taktirde örgütsel davranış kurallarını ihlal etme eğiliminde oldukları söylenebilir (Morris ve Feldman, 1996:1000).

ABD'de 198 çağrı merkezi çalışanın katıldığı araştırmada, görevini yerine getiren çalışanın serbestliğinin bulunması, olumsuz anlarda dahi durumun kendi kontrolünde olduğunu düşüncesinin bireye daha az stres yaşatacağı tespit edilmiştir (Grandey, 2004:9).

2.1.6.2.3. Sosyal Destek

Sosyal destek; "*bireyin çevresindeki insanlar tarafından yapılan yardım*" olarak tanımlanmaktadır. Sosyal destek çalışanların duygusal durumları ve çalışma ortamının verimli olması bakımından büyük önem taşımaktadır. Örneğin Hochschild araştırmasında, hosteslerin çalışma arkadaşlarıyla sağlamış oldukları sosyal desteğin duygusal olarak rahatlamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedir (Çelik ve Topsakal, 2016:211). Grandey vd. (2004:107) ise sosyal desteğin çalışanlarda olumlu etki oluşturacağını ve duygusal emeğin sergilenme düzeyinin daha düşük olacağını belirtmiştir (Grandey, 2004:10).

2.1.6.3. Duygusal Emek Gösteriminin Sonuçları

Duygusal emek, personel ve işletme bakımından dikkat çeken çok sayıda unsura etki etmektedir. Sonraki bölümde literatürde yoğunlukla ifade edilen duygusal emeğin neden olduğu farklılıklar üzerinde durulmaktadır.

2.1.6.3.1. İşe Yönelik Duygusal Bağlılık

Kahn (1990) göreve dair bağlılık geliştirmeyi, firma personelinin görev dağılımında tamamen uyum sağlamaları şeklinde ifade etmektedir. Bunun yanında bu yönde hareket etmeyen personelin görev kapsamında bulunan yükümlülükleri uygularken isteksiz olduklarını da vurgulamaktadır.

İşe bağlılık; personelin görevini kanıksaması, samimi şekilde uyum sağlaması şeklinde de belirtilmektedir. Görevine bağlı olan personelin işlev yürütürken daha huzurlu ve istekli oldukları görülmektedir. İstekle işlev yürüten personel, tüm evrelere dahil olarak destek vermekte ve yaratıcı fikirler gündeme gelmektedir. Hizmet alanında duygu kontrolünün sağlanması ve buna paralel olarak göreve bağlılık düzeyinin de yükselmesi beklenmektedir.

2.1.6.3.2. İşten Ayrılma Niyeti

Görevden ayrılma niyeti; personelin ait oldukları firmaya dair ayrılma tutumu sergilemeleri ya da isteğinde bulunmalarıdır. Hizmet alanında personelin görev devir yüzdelerinin optimum olması, görevden ayrılma isteğinin yoğun olduğu sonucunu doğurmaktadır. Bu yöndeki eylemi tetikleyen çok sayıda unsur bulunmaktadır. Önde

gelen unsur, personelin hedef kitle ile etkileşimde bulunurken duygularını kontrol etmesi ve idare edebilmesidir. Duygusal emek olgusu, personel bakımından oldukça önemli gayret beklentisi doğurmasından dolayı işten ayrılmalara neden olma olasılığı oldukça yüksektir.

Bu alanda görev alanların işlerine olan sadakatleri ve görevden ayrılma isteğine dair yansımaları duygusal emek tutumlarının tercihine oranla farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; yüzeysel tutum sergileme ve göreve bağlılık geliştirmeye dair olumsuz bir ilişki öne çıkmaktadır. Bu durumun sebebi personelin tutumlarının duygusal yönden içtenlikten yoksun olmalarından kaynaklanmaktadır. Bunun yanında göreve dair sadakate dair davranış yönlü olumlu bir ilişki de gündeme gelmektedir.

Görevden ayrılma amacı ile yüzeysel tutum sergileme konusunda olumlu bir bağ ortaya çıkmaktadır. Bu duruma sebep olarak personelin yüzeysel tutum ergilerken, duygusal karmaşaya düşmemesi ve işten ayrılma isteğinin değişmemesi isteği gösterilmektedir. Detaylı tutumlarda duygusal karmaşanın oluşmaması, personelin verimliliğine pozitif etki etki ederken isten ayrılma isteğini de engellemektedir (Ünler Öz, 2007:30).

2.1.6.3.3. Tükenmişlik

Duygusal emeğin ruhsal etkilerine dair çok sayıda inceleme gerçekleştirilerek yoğunlukla tükenmişlik üzerinde durulmaktadır. Bu alanda öne çıkan sonuçlar arasında yüzeysel davranışla tükenmişliğin olumlu bir bağının olduğu ifade edilmektedir. Reelde hissedilen duygularla eyleme geçirilen duyguların entegre olmaması, duyguların periyodik olarak kontrol edilmesi çabası, personelin yoğun olarak tükenmişlik hissine maruz kalmalarına sebebiyet vermektedir.

Duygusal emeğin yanında tükenmişliğe meydan verebilecek unsurlara bakıldığında; firma içi etkileşimin yetersiz olması, rol karmaşası, görevde düşük etkinlik, yetersiz eğitim ve fiziksel koşullarla organizasyondaki eşitlik olgusunun yetersiz olması gibi unsurlar öne çıkmaktadır (Akça, 2008:123).

2.1.6.3.4. İş-Aile Çatışması

Duygusal emek sarf eden personelin iç dünyasında meydana gelen duygusal çelişki ile farklı negatif durumlar görev ve aile çatışmalarına meydan vermektedir.

2.1.6.3.5. Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar

Ruhsal ve fiziksel sorunların başlangıcında daima stres önemli rol oynamaktadır. Kelime anlamına göre üzüntü, güçlük, sorun anlamlarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bireylerde denge yoksunluğu ve durumlara entegre olamama olaylarına neden olmaktadır Yates (1989)'un görüşü uyarınca kişilerin görev alanına oranla meydana gelen stres unsurlarında bireyler arası çelişki, sorumluluk almama, aşırı görev yükü, alan ve ortama dair sorunlar, zamanı etkin kullanamama, görev alanında güvensizlik vb. gibi konularda ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu hususlarda stres meydana gelmektedir.

2.1.6.3.6. Rol Çatışması

Personel açısından duygusal çabanın getirdiği negatif olayların başlangıcında, duygusal uyumsuzluk yer almaktadır. Organizasyon personelden davranış normlarına entegre eylem sürmesini beklemenin yanında, ortaya konan tutumlarda uyumsuzluklar yaşanabilmektedir. Olumsuz ya da tepkisiz bir duygu halinin yaşanmasına dair beklenti geliştiğinde personelin rol çatışması yaşaması kaçınılmazdır. İş dünyasında taşınan değerlerle duyguların, rol çatışmasına sebebiyet vermesi durumunda stres seviyesi optimum düzeye erişebilmektedir (Kaya ve Özhan, 2012:115).

2.1.6.3.7. Yabancılaşma

İş dünyasında organizasyonun talepleri uyarınca duygu düzenleme zorunluluğu hisseden personel, sonraki süreçte kendi duygularına yabancılaşmaktadır. Duyguların idare evresi bireylerin karakterlerinden uzaklaşmasına, toplumsal yapıda bulunma konusunda isteksizlik yaşamasına, bencil hissetmesine, saygısız davranışlar sergilenmesine, sebep olmaktadır. Bunun yanında reelde kendine ait olmayan duygulara göre hareket etmek durumunda kalınması nedeniyle rol yapma zorunluluğunun kişileri büyük ölçüde yıprattığı da görülmektedir (Kart, 2011:227).

Görev evresinde personele organizasyon kültürü, verileri, tutum normları ve taleplere dair net bilgilerin periyodik olarak aktarılması, personelin evreleri kanıksamasına destek sağlarken aynı zamanda duygusal emek sarf etmesi konusunu da minimize etmektedir (Eroğlu, 2010:30).

2.1.6.3.8. Motivasyon

Organizasyonun personele dair beklentilerini, personelin hisleri doğrultusunda geliştirmesi halinde personelin göreve dair tatmin olduğu ve optimum motive edildiği görülmektedir. Personelin üst düzey motivasyon yaşamalarının devamsızlık konusunu engelleyeceği düşünülerek hareket edilmesi ve personelin duygusal yönden çabalarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

2.1.6.3.9. Ekonomik Fayda

Duygusal emek personele yarar getirmekle beraber, öncelikle maddi anlamda doyumu da sağlamaktadır. Gülümsemeyi bilmeyen hizmet sektörü çalışanları yoğunlukla müşteri kaybına neden olmaktadır. Ücret karşılığı çalışanların sergileyecekleri üstün potansiyel aslında iktisadi açıdan önemli bir fayda olarak geri dönmektedir (Çelik ve Topsakal, 2016:209).

2.1.6.3.10. Yüksek Performans

Potansiyel ve duygusal emek, yazında sıklıkla incelenmektedir. Detaylı tutumlarda hedef kitleye yansıtılacak duyuları kendi içlerinde yaşayan personelin bir süre sonra göreve entegre olamadığı ve organizasyonun beklentilerini karşılayamadıkları görülmektedir (Ünler Öz, 2007:30).

2.1.6.3.11. Müşteri İlişkilerinde Başarı

Personelin pozitif hareket etmeye dair duygu durumlarının varlığı görev alanı ve işletme açısından pozitif sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu personeller, çevresinden büyük oranda yardım almaktadır. Olumlu, neşeli, tebessüm eden, olumsuz tutum sergilemeyen ve müşteri memnuniyetini sağlayan bireyler olarak etkin bir müşteri ilişkilerinin aktarılmasına da olanak tanıyan bireylerdir.

2.1.6.3.12. Psikolojik ve Fizyolojik Yönden Sağlıklı Olma

Kişilerin taşıdıkları hislerle, sergiledikleri tutumların benzer olması, aynı zamanda duygusal tutum normlarına entegre olması durumunda büyük oranda personele destek sağlanmış olmaktadır. Bu duruma sebep olan etken, personelin görevine entegre olduğu kanısını taşıması, stresin gerilemesi ve gerek ruhsal gerekse fiziksel açıdan personelin rahatlaması gibi olumlu etkilerdir (Eroğlu, 2010:30).

2.2. Tükenmişlik

Kelime anlamı olarak "gücünü kullanamama, emek sar edememe durumu" şeklinde ifade edilen bu kavram, Herbert Freudenberger (1974) tarafından gündeme gelmiştir. Freudenberger, çalışanların göreve dair etkileşimlerinde, sergiledikleri tutumlarda gün geçtikçe farklılaşma olduğunu ifade ederek bu konu üzerine eğilmiştir. Bu kavramı etkin olamama, aşırı görev alma sonucunda enerji yitirme vb. sebepler nedeni ile meydana gelen ve bireyin kendine özgü varlıklarının ve enerjisinin tükenmesi şeklinde aktarmaktadır (Üngüren vd., 2010:2923).

Bu kavramın ilk tanımından bugüne değin çok değişken biçimlerde aktarıldığı görülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008:70). Kalimo'nun görüşü uyarınca (2003) istihdam sağlayıcıların beklentilerin karşısında personelin kişisel potansiyeli haricinde bazı durumlarda tutarsızlık yaşandığında meydana gelen ve görev alanında süren aşırı stres şeklinde aktarılmaktadır. Bunun yanında yetersiz enerji, görev alanında odaklanamama, göreve dair potansiyelin tam kullanılamaması da yine tükenmişlik başlığı altında ele alınmaktadır (Kalimo, 2003:109).

Tükenmişliğin yaygın olan tanımına bakıldığında, Maslach (1982) aracılığı ile öne sürülen tanım dikkat çekmektedir. Onun görüşü uyarınca hizmet alanında görev alan bireylerde meydana gelen duygusal tükenme, hedef kitleye karşı duyarsız kalma, bireysel başarı hissinin gerilemesi vb. şeklinde aktarılmaktadır (Yıldırım, 1996:3). Aynı zamanda bu kavram iş dünyasında ve deneyimlerde negatif durumda olan personele dair empati kurmak adına önemli bir kavramdır (Siegall ve McDonald, 2004:291).

Kim ve arkadaşları (2007) gerçekleştirmiş oldukları araştırmada tükenmişliği, stresin bir yönü şeklinde ele alarak bireylerin gerçekleştirdikleri eylemlerden meydana gelen stresten dolayı meydana gelen ve düzeyine göre farklılaşan reaksiyonlar şeklinde ifade etmektedirler (Kim vd., 2007:422).

Tükenmişlik olgusu genellikle başarı elde edebilmek adına aşırı düzeyde görev alan ve görev alanından beklentilerin üzerinde işlev yürüten bireylerde meydana gelmektedir. Aynı zamanda bireylerin iş yaşamında aldıkları yükümlülüklerin yararlı olduğunu kanıksamaya dair gereksinimleri bulunmaktadır. Özetle bireyler, iş dünyasında meydana gelen problemlerin üstesinden söz konusu algı ile gelebilmektedir. Başlangıçta tercih edilen mesleğe dair bireyler iş dünyasında optimum beklenti taşımaktadır. Buna karşın tercih edilen mesleğe dair yanlış hareket edildiği ya da yarar sağlayamama düşüncesi taşındığı zaman tükenmişlik olgusu ortaya çıkmaktadır (Girgin, 1995:7).

2.2.1. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişliğin ruhsal bir kavram olarak ele alınmasına dair çok sayıda fikir birliği bulunmaktadır. Buna karşın tükenmişliği oluşturan unsurların ve ne şekilde tanımlar getirildiğine dair de farklı görüşle öne sürülmektedir. Özetle net bir biçimde aktarabilmek adına birtakım modellerden yararlanılmaktadır (Yıldırım, 1996:3).

2.2.1.1. Freudenberger Modeli (1974)

Herbert Freudenberger 1974 senesinde "Journal of Social Issues" isimli makalesinde ele aldığı tükenmişlik olgusunu yazına kazandırarak bu konuyu gündeme getiren ilk araştırmacı olmuştur. (Örmen, 1993:2).

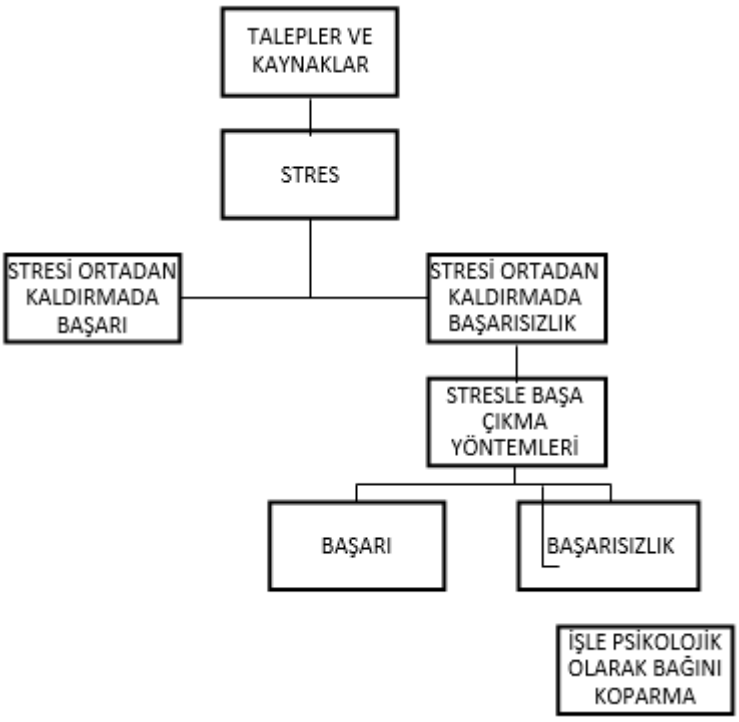
Psikiyatrist görevi ile daha yakından inceleme olanağı bulan Freudenberger, beraber çalıştığı gönüllü bireylerden gün geçtikçe duygusal tükenme, odaklanamama vb. duygu durumları ile karşılaşarak tükenmişlik olgusuna dikkat çekmektedir (Ünal, 2017:40).

Tükenmişlik hissi uyarınca, devam eden baş ağrıları, halsizlik, nefes alma güçlüğü vb. birtakım fiziksel sorunlar meydana gelmektedir. Ruhsal açıdan bakıldığında çabuk sinirlenme, engellenme hissi gibi olumsuz duygularda bireyleri zorlamaktadır. Sonraki

safhalara bakıldığında sıklıkla güvensizlik, kaygı ve yeniliklere açık olmama gibi durumlar yaşanabilmektedir (Yakar, 2015:55).

2.2.1.2. Cherniss Modeli (1980)

Yine yazında adı geçen araştırmacılar arasında yer alan Cary Cherniss, 1980 senesinde gerçekleştirdiği araştırmasında konuya dair farklı bir model öne sürmüştür. Söz konusu model uyarınca bu konuya dair beklenti ve kaynakların yanında beliren stres alanının, stresin üstesinden gelme durumunu da kapsayan ve göreve dair ruhsal bağlılığı koparmaya değin uzanan bir evreden söz edilmektedir (Sürgevil, 2014:39):



Şekil 1. Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci (Sürgevil, 2014:39)

2.2.1.3. Edelwich ve Brodsky modeli (1980)

Bu modelde 1980 yılında yürütülen araştırmada karşılıklı olarak birbirini izleyen durumlardan ve saptanabilen süreçlerden meydana gelen bir durum olduğu öne sürülerek, söz konusu aşamaların tükenmişlikle sonuçlanmasının kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında bu araştırmalarda hizmet firmalarında görev alan

bireylerin optimum beklentilerle göreve gelmelerine karşın firma aracılığı ile söz konusu beklentilere erişememenin de tükenmişliği tetiklediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Edelwich ve Brodsky (1980), ket vurma, idealist coşku, durağanlık, müdahale ve hissizleşme gibi karşılıklı tükenmişliğe neden olan evreleri de gündeme taşımaktadır (Sürgevil, 2006:26). Yine araştırma sonucuna göre söz konusu evreleri geçiren kişilerin zamanla görevden ayrılma eğilimi göstermekle birlikte, çevresi ile ilişkilerinin de yeniden düzeyebildikleri de saptanmaktadır (Ünal, 2017:44).

Tablo 1. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli (Yakar, 2015:56)

İdealisttik Coşku	Çalışanların enerjilerinin ve beklentilerinin yüksek olduğu süreçtir.
Durgunlaşma	Çalışanların enerjileri azalmaya başlar ve işlerini yavaşlatırlar.
Engelleme	Çalışanlar zaman geçtikçe mesleğin amaçlarını başarma gayretlerinin engellediğini düşünür.
Duygusuzlaşma	Çalışanların duyarsızlıkları artmıştır ve hareketlerine yansımaktadır. İşe vaktinde gelmeme, erken ayrılma ve bazen işe hiç gelmeme görülmektedir.

Edelwich ve Brodsky metodunda bu evrenin evreleri bulunmamasına karşın son evrenin müdahale üzerine kurulduğu ifade edilmektedir. Bu süreçte diğer süreçlere oranla gerçekleştirilen reaksiyon ifade edilerek, görevden ayrılma ya da görevi tekrar düzenlemek şeklinde de algı söz konusu olmaktadır (Yıldırım, 1996:7).

2.2.1.4. Pearlman ve Hartman modeli (1982)

Pearlman ve Hartman (1982) bu kavramın ruhsal ve fiziksel açıdan, yaratıcılık, farklı bireylere karşı tepkisizlik gibi kapsamı bulunduğunu öne sürmektedirler. Gerçekleştirilen araştırmalarda da olduğu gibi dikkate alınan bu unsurlar, Bireysel ve çevresel farklılaşmayı da içeren bilişsel bir modeli aktarmaktadır. Bunlarla birlikte personelin yetenekleri, görev ve toplumsal çevresi de tükenmişlik olgusuna engel olabilmek ve üstesinden gelebilmek adına son derece etkendir (Sılığ, 2003:15).

Tablo 2. Pearlman ve Hartman Modeli (Bahar 2006:17)

Durumun strese götürme derecesi	Stresin derecesini kişi ile örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesibelirlemektedir.
Algılana stres düzeyi	Birinci aşamadan ikinciye geçiş, rol ve örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve geçmiş özelliklerine bağlıdır.
Strese verilen tepki	Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını, kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.
Strese verilen tepkinin sonucu	Bu aşamada tükenmişlik, kronik duygusal stresin yaşanması ile oluşur.

2.2.1.5. Golembiewski modeli (1983)

Golembiewski ve diğerleri, Maslach'ın öne sürdüğü tükenmişlik kavramına dair alt kategorileri sekiz farklı evrede değerlendirmektedir (Ok, 2002:38).

Bu doğrultuda model kapsamında ilk dört evrede stresin sebep olduğu bireysel travmalar nedeniyle akut tükenmişlik yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Aynı zamanda son dört evrede organizasyona bağlı sebepler nedeniyle kronik tükenmişlik yaşanmaktadır (Demirbaş, 2006:20).

2.2.1.6. Pines modeli (1988)

Pines ve Aranson'un (1988) meydana getirdiği tükenmişlik modeli, sonrasında gerçekleştirilen incelemelerde sıklıkla değerlendirilen bir ölçektir (Bahar, 2006:12).

Maslach aracılığı ile yürütülen tükenmişlik ölçeğinde çoklu bir süreç söz konusu iken söz konusu ölçekte tek bir sürece odaklanılmaktadır (Kırkan, 2014:16). Ancak tek boyutlu ölçek, söz konusu olgunun sebeplerini ve neden olduğu sonuçları saptama konusunda negatif olarak ele alınmaktadır (Çoban, 2014:54).

Söz konusu model bünyesinde tükenmişlik, personelin fiziksel ve ruhsal bakımdan durağanlık içeren davranışlarını yansıtmaktadır. Bunun yanında kendi içinde personeli iş alanında ruhsal baskıya maruz bırakmak eğilimi de bulunmaktadır (Ayvaz, 2015:19). Özetle personelde birtakım işaretler meydana gelmektedir. Söz konusu işaretler devamlı yorgunluk, düşük enerji, umutsuzluk, düş kırıklığı ve karşılıklı etkileşimde negatif davranışlar şeklinde gelişebilmektedir (Surgevil, 2005:25).

2.2.1.7. Maslach modeli (1993)

Maslach bu modeli yazında üç bileşenli ruhsal işaretler grubu şeklinde ifade etmektedir. Tükenmişlik ölçeği, aynı zamanda, "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" (Maslach Burnout Inventory), "Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli" (Maslach, 1993), "Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli" (Leiter, 1993) vb. şekilde de yer almaktadır (Yıldırım, 1996:9).

Tükenmişlik olgusuna dair büyük çapta desteği bulunan Maslach, akademik dünyanın da onayını almış bulunmaktadır. Tek boyut içeren tükenmişlik algısının dışında, duygusal tükenme, hissizleşme, bireysel başarı yetersizliği şeklinde değerlendirilmektedir (Kaşlı, 2009:48).

Duygusal tükenme bireylerin etkileşiminin sıklıkla ön planda olduğu alanlarda daha yoğun meydana gelmekte ve başlangıcı buna dayanmaktadır. Bu doğrultuda duygusal tükenme, en önemli tükenmişlik nedenlerinden biri olmaktadır (Yıldırım, 1996:9).

Duyarsızlaşma: kişilerin ve tüketici kesimin özelliklerini dikkate almayarak, bireysel olarak hedef kitle ile mesafeli olma eylemi şeklinde ifade edilmektedir. Aynı zamanda hizmet alanı haricinde de bireyler bu yönde hareket ettikleri için kayıtsız ve alaycı bir tavırla tepkisiz hareket edebilmektedir (Şanlı, 2006:14). Duyarsızlaşma ve tükenme arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (Maslach vd., 2001:403).

Duyarsızlaşma sonucunda personelin farklı bireylere oranla reaksiyonlarında negatif tutumlar gündeme gelebilmekte ve genellikle görev alanlarında sunulan hizmet evresinde bireylere dair gerçekleşebilmektedir (Günay, 2016:59). Özetle duyarsızlaşma, işe dair misyonun etkisini kaybetmesi ya da sadakat duygusunun gerilemesi şeklinde de ele alınmaktadır (Baysal, 1995:32).

Düşük kişisel başarı hissi: Bireysel başarı, personelin eylemlerinde dikkat çekici sonuçlara erişmesi ve hayatlarını pozitif etkileme konusundaki doyumu ifade etmektedir. (Küçüközel, 2007:29). Bireysel başarı algısının gerilemesi konusunda personelin yetkin durumda oldukları çok sayıda görüş etkisini gün geçtikçe yitirmektedir (Ok, 2002:20).

Farklı bir boyuta göre tükenmişlik karmaşa içeren bireysel başarı yetersizliği algısı, duyarsız hareket etme ve tükenme gibi bileşimden meydana gelmektedir (Maslach vd., 2001:403). Bireysel başarı algısının yitirilmesi, personelin emeklerinin negatif sonuçlar doğurmasında sürekli başarısızlığın meydana geldiği durumları yansıtmaktadır (Girgin ve Baysal, 2005:2).

2.2.2. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Yazında yer alan çalışmalarda genellikle tükenmişliğin nedenleri durumsal olarak farklılaşmaktadır (Sakal, 2015:35). Bu doğrultuda tükenmeye neden olan sebepler personelin taleplerine oranla değişmektedir. Yoğunlukla gerçekdışı beklentilerin bulunması ve olması gerekenle arasında entegre olunamaması nedeniyle bu durum meydana gelmektedir (Tümkaya, 1996:58).

2.2.2.1. Çevresel (Örgütsel) Faktörler

Tükenmişliğe meydan veren unsurlar, görev yükü, denetim, ödül, aitlik hissi ve değer şeklinde aktarılarak bu unsurlar şu şekilde irdelenmektedir. Ayrıca bu unsurların geneli eşitlikçi ve etkin bir idare algısı ile geliştirilebilmektedir (Karakaplan Özer, 2013:12).

İş yükü: Göreve dair nitelikler, tükenmişliği, kişisel niteliklerin de üzerinde etkilemektedir (Saçlı, 2011:21). Doktorların hastalarına çaresi olmayan bir hastalığın varlığını ifade etme konusunda güçlük yaşaması bu duruma örnek teşkil edebilmektedir. (Örmen, 1993:9).

Öngörülen süreçlerde öngörülen kalitede gerçekleştirilmesi beklenen görev oranı şeklinde ifade edilen iş yükü, organizasyon bakımından etkinlik, personel bakımından da daima yüksek enerji olarak algılanmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997:38).

Bundan dolayı personelin yükümlülükleri, yani yüksek düzeyde iş yükü tükenmişlik hissi ile sonuçlanmaktadır. Öngörülen süreçlerde personelin görevlerini bitirmeleri mecburiyetleri belirlenmektedir. Bu nedenle yüksek düzeyde iş yükü personelin görevin özelliklerine karşı yetersiz kalmasından dolayı görevin standartlarının yüksek olduğu görülmektedir. Özetle personelin yoğun iş temposuna zorlanması stres nedenleri arasında gösterilmektedir (Çağlıyan, 2007:30).

Kontrol: Personelin görevlerine dair denetimlerinin yetersizliği, personel ve görevinin entegre olması açısından önem taşımaktadır. Verimli bir entegre süreci açısından personelin ait oldukları görevlerde denetim ve yükümlülüklerinin bağdaşması beklenmektedir. Buna karşın bireyler yükümlülüklerini yerine getirmek adına periyodik denetimlerde bulunmak zorundadır. Aksi takdirde tükenmişlik olgusuna kapılmak kaçınılmaz olmaktadır (Sandıkçı, 2010:33). Denetim sürecinde entegre olunmaması yoğunlukla tükenmişliğin eksikliği ya da bireysel başarı düzeyinin düşük olmasına dayanmaktadır. Denetimdeki sorunlar genellikle kişilerin görevlerini yürütmek adına ihtiyaç duyulan varlıkları gereken düzeyde denetleyememe yetisini taşıdıklarına olan inançlarına bağlanmaktadır. Yükümlülük seviyelerine oranla bunalan çalışanlar, görevin ağırlığı ile denetimde de strese maruz kalabilmektedir. Söz konusu eksiklik, bireylerin yetkisinin de üzerinde yer almaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:414).

Ödül: İş dünyasında kişilerin eylemleri sonucunda kazanç, itibar ve güven beklentisi bulunmaktadır. İtibar, kariyer basamaklarını atlama, konusunda yetersiz olunması halinde sağlanamamaktadır (Dalkılıç, 2014:140). Gerçekleştirilen her eylem bireye saygınlık kazandıramamaktadır. Bu nedenle tükenmişlik hissinin meydana geldiği görülmektedir. Orta kademenin olmadığı dar yapılı örgütlerde, örgütün çeşitli işleri, çeşitli kademelere yaptırılmakta, ancak bu yapılan işler kişilere saygınlık kazandırmamaktadır. Dolayısıyla bu durum tükenmişliğe yol açabilmektedir (Savran, 2007:110). Ayrıca, çalışanın ödüllendirilmemesi, zamanında maaş alamaması gibi unsurlarda tükenmişliğe neden olabilmektedir. Bununla birlikte çalışanın performansının göz ardı edilmesi, üstleri tarafından takdir edilmemesi de çalışanlarda tükenmişliğe yol açabilmektedir. Önemli bir şey yapmaktan ve iyi yapmaktan gurur duymak gibi içsel ödüllerin eksikliği de tükenmişliğin bir parçası olabilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:414).

Adalet: Organizasyon bütününde adalet; personelin stratejilerine dair görüşlerini yansıtmaktadır. Özetle bir organizasyondaki adaletten söz edebilmek adına tüm çalışanların adil hakları taşımaları gerekmektedir (Yakar, 2015:80). Organizasyonlarda eşit davranılmamasından veya bireylerle karşılıklı uyuşmazlıkların giderilememesinden dolayı eşitsizlikler gündeme gelebilmektedir. Kısacası bireylerin saygı çerçevesinde bir

sosyal yapı algısını taşımaları gerekmektedir. Bu nedenle, adaletsizlik, iş yükü ücret (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:415).

2.2.2.2. Bireysel ve Sosyal Faktörler

Tüm çalışanların tükenmişlikle karşılaşma ihtimalinin bulunduğu bilinmektedir. Aynı zamanda dış denetim eğilimi gösterme, kendine yetme, duygusal denetimden ve empatiden kaçınma vb. nitelikleri bulunan bireylerin diğerlerine kıyasla, çok daha yoğun tükenmişlik olasılığı bulunmaktadır (Ertürk, 2014:27). Bunların yanında gerçekleştirilen çalışmalarda bireysel nitelikler, mesleğe dair talepler, görev süresi, yaş, cinsiyet, medeni hal vb. unsurlar da tükenmeye meydan veren kişisel unsurlar arasında gösterilmektedir (Akten, 2007:30).

Kişisel özellikler: Bilişsel sertlik yetersizliği nedeniyle strese ve tükenmişliğe yönelik zayıf olma durumu yaşanabilmektedir. Bu unsurların fazla geliştiği bireylerde ise yaşama karşı duyulan heyecan, denetim, bağlılık gibi duygu durumları da ortaya çıkabilmektedir (Çimen, 2000:11). Kısacası baskın olan bireylerin stresle karşılaşma düzeyinin çok daha düşük olduğu bilinmektedir. Yetersiz hisseden bireylerin ise stres yaşama riskleri daima yüksek olmaktadır (Fowler, 2006:177).

Yaş: Demografik farklılıklar arasında yer alan yaş unsuru ele alındığında tükenmişlik bakımından dikkat çeken seviyede tutarlı bir ilişki içinde olduğu düşünülmektedir (Cherniss, 1995:11). Erken yaştaki çalışanların ilerleyen yaştaki bireylere oranla daha yoğun tükenmişlik hissi taşıdıkları bilinmektedir (Maslach vd., 2001:409). Bunun yanında ilerleyen yaşta bulunan personelin strese neden olabilecek anlardan sakındıkları ve sorunları deneyimleri aracılığı ile etkin ve basit biçimde çözüme kavuşturdukları ifade edilmektedir (Üst, 2012:25).

Cinsiyet: Erkek çalışanlara kıyasla kadın çalışanların çok daha yoğun tükenmişlik hissi taşıdığı bilinmektedir. Özetle cinsiyet tükenmişlik bakımından önde gelen unsurlardandır (Çalgan vd., 2009:67). Meslekler aynı olmasına karşın görevden ve çevreden etkilenme olasılığı cinsiyete oranla değişkenlik göstermektedir (Kırıcı, 2016:10).

Eğitim: Birtakım çalışma sonuçlarına bakıldığında eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin düşük seviyede eğitimi bulunan çalışanlara oranla çok daha fazla tükenmişlik hissi yaşadıkları saptanmaktadır (Dolu, 1997:12-13). Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin büyük oranda yükümlülük almaları nedeni ile streslerinin yoğun olduğu ifade edilmektedir. Eğitimli çalışanların daha fazla sorumluluklarının olduğu stresli işleri için tükenmişlik duygusu ile karşılaşmaları kaçınılmaz olmaktadır (Maslach vd., 2001:410).

Medeni durum: Medeni duruma dair genellikle bekar olan çalışanların, evli olan çalışanlara oranla çok daha fazla tükenmişlik hissine eğilim gösterdikleri saptanmaktadır. (Maslach vd., 2001: 410). Bunun yanında evli olan çalışanların sorumlulukları düzeyinde daha çok verimli oldukları belirtilmektedir (Saçlı, 2011:18). Pozitif katkı sundukları düşünülen bu bireylerin çok daha dirençli görev aldıkları bilinmektedir. Bekar bir çalışanın evli hemcinsine oranla çok daha fazla yardım gereksinimi bulunmaktadır (Küçükyürük, 2013:17).

2.2.3. Tükenmişliğin Sonuçları ve Etkileri

Görev alanında fazla zaman harcanmasına dair beklentiler kişilerin duygusal açıdan verimliliğinin düşmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle kişiler etkileşimlerinde sorun yaşama, ruhsal açıdan kötü hissetme, görevden ve çevreden uzaklaşma gibi eğilimler göstermektedir (Akten, 2007:33). Zamanla işe ve bireylere karşı duyarsızlaşmayı gerektiren bu tutum, kişi ve organizasyonun beklentileri arasında uçuruma neden olmaktadır. Özetle kişilerin ilişkilerinde ve verimliliklerinde yetersizlik meydana gelmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993:624).

2.2.3.1. Bireysel Sonuçlar/Etkiler

Tükenmişliğin kişisel yansımaları dikkat çekmektedir. Kişilerin bu doğrultuda karşılaştıkları problemler gerek psikolojik gerekse fiziksel bakımdan yorgunluk hissine maruz bırakmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981:100). Görevin yoğunluğunun dışında görev alanında meydana gelen kaygılardan da doğabilmektedir. Özetle uyku sürecinde kabuslara neden olan bu his, zamanla uyku bozukluğuna, halsizliğe ve büyük ölçüde stres yaşanmasına sebep vermektedir (Türksoy, 2014:40).

2.2.3.2. Örgütsel Sonuçlar/Etkiler

Yoğunlukla başlangıç seviyesinde meydana gelen tükenmişlik, zamanla organizasyon bütününe yayılmaktadır. Kişilerin sağlık problemleri ile karşılaşmasına değin erişen bu olgu, organizasyonu olumsuz sonuçlara götürmektedir (Çiftçi ve Sarıışık, 2015:217). Tükenmişliğin organizasyonun geneline etki etmesi, genel verimliliğin ve kalite düzeyinin düşmesine meydan vermektedir (Uysal, 2007:27).

2.2.3.3. Ailesel (Sosyal) Sonuçlar/Etkiler

Gerçekleştirilen çalışma sonuçlarında tükenmişlik algısının kişilerin iş dünyasının yanında özel yaşamlarında da sorunlara neden olduğu ortaya çıkmaktadır (Angerer, 2003:101).

Kişilere dair yansımaları, aile, arkadaş ve bireysel çevre bakımından kendini göstermektedir. Duygusal anlamda yorgunluk hisseden bireylerin çevrelerini olumsuz etkiledikleri görülmektedir (Sürgevil, 2006:93).

2.2.4. Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri

Tükenmişliğe meydan veren sorunların giderilmesi veya saptanması adına olabildiğince çabuk eyleme geçmek gerekmektedir. Bunun yanında tükenmişlik hissinin üstesinden gelmek adına öncelikle tükenmişlik duygusunu kanıksamak gerekmektedir. Çözüm için organizasyon bünyesinde ve bireysel olarak birtakım metotlardan yararlanılmaktadır (Konakay, 2010:115).

2.2.4.1. Örgütsel Yöntemler

Yalnızca kişisel seviyede tedbirler tükenmişliğin üstesinden gelebilmek adına etkin olmamaktadır. Özetle tükenmişlikle başa çıkma konusunda gerek organizasyon gerekse kişi temelli hareket etmek gerekmektedir. Tükenmişlik kişilerin çok sayıda karşılarına çıkabilecek bir durum olmaması nedeniyle yinelenmemesi için etkin çözümlerden yararlanmak gerekmektedir (Türksoy, 2014:64). Bunun yanında organizasyon seviyesinde ele alınan tükenmişliğin üstesinden gelme metotlarının idare sürecinin kişisel seviyede kullanılan metotlara oranla daha etkin olduğu da düşünülmektedir. Polatçı ile Ardıç (2008) incelemelerinde organizasyon bünyesinde tükenmişliğin üstesinden gelmek adına kişilerin hayata olan yansımalarına eğilmek

gerektiğini düşünmektedirler. Polatçı ve Ardıç (2008) çalışmalarında örgütsel düzeyde tükenmişlikle başa çıkma yollarını açıklamışlardır. Buna göre, örgütsel düzeyde tükenmişlikle başa çıkma yolları tablo 3.3'te gösterilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008:70).

Tablo 3. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları (Ardıç ve Polatçı, 2008:70)

• Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurmak, • Serbest karar verme imkânlarını ve kararlara katılımı artırmak, • İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek, • Adil bir ödül sistemi geliştirmek, • İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak, • Örgütsel değişimi sağlamak, • Takım çalışmalarını desteklemek, • Örgütsel bağlılığı sağlamak, • Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak, • Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek, • Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak	• Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak, • Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek, • Kişileri yeni görevlere atamak, • Üst yönetimin desteğini sağlamak, • Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak, • Sık pozitif geri bildirim vermek, • Uzun çalışma saatlerini kısaltmak, • Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek, • Yerinde bir terfi politikası izlemek • Tatil ve sosyal etkinlik imkânlarını artırmak, • Hizmet içi eğitimler planlamak, • İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak, • Kariyer için fırsat tanımak

2.2.4.2. Bireysel Yöntemler

Tükenmişlik hissine kapılan bireylere yardımcı olmak adına istirahat etmelerine olanak tanımak son derece önemlidir. Genellikle kişilerin ait oldukları organizasyona dair inançlarını yitirmelerine dair tedirginliğin bulunması halinde bu duruma neden olan etkenlerin saptanması ve bu alanda destek alınması gerekmektedir (Girgin, 1995:21).

Kişilerin tükenmişlik algısına kapılmadan bu yöndeki durumlarla başa çıkabilmeleri adına gerek fiziksel gerekse psikolojik bakımdan yetkin olmaları gerekmektedir. Tükenmişliğin üstesinden gelebilme metotlarını geliştirmek ve bu metotları eyleme dönüştürmek adına kişisel denetim imkânlarının önemi son derece büyük olmaktadır. Görev alanında denetleme imkânının minimum düzeyde olmasından dolayı kişisel metotlar birincil durumda değerlendirilmektedir (Örmen, 1993:41).

Polatçı ve Ardıç (2008) araştırmalarında kişisel boyutta tükenmişliğin üstesinden gelebilme olanaklarını ifade etmektedir. Bu doğrultuda kişisel seviyede tükenmişliğin üstesinden gelebilmek adına bilişsel davranışçı yöntem olarak bilişsel yapılandırma, rasyonel duygusal terapi gibi metotlar göz önünde bulundurulmaktadır.

Ayrıca bilişsel yönlü yaklaşımların tükenmişliğe faydalı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum tükenmişliğin gerçekçi olmayan beklentiler ve umutların tükenmesi gibi yanlış bilişler içermesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, zaman yönetimi, iş ve özel hayatı dengeleme, bedensel egzersizler, diyet yapma ve sosyal aktiviteler tükenmişliği önlemek için tavsiye edilen teknikler arasında yer almaktadır (Kırıcı, 2016:31).

Tablo 4. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları (Ardıç ve Polatçı, 2008:75)

• Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak, • Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek, • İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek, • Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak, • Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak, • Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi, • Hobi edinmek,	• İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek, • Zaman yönetimi konusunda bilgisahibi olmak, • Tatile çıkmak, • İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak, • Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek, • İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak • Kendisini stresle başa çıkmakonusunda geliştirmek.

2.3. Bireysel Performans

2.3.1. Bireysel Performans Tanımı ve Gerekliliği

Daimî olarak farklılaşan bir yapıda varlığını sürdürmeye odaklanan organizasyonlar, hareketli bir ivmede ilerlemektedir. Devamlı gelişen bir yapıda gerek organizasyon gerekse unsurları için dönüşüm kaçınılmaz olmaktadır. Bir anlamda mecburiyet, organizasyon ve tüm katılımcıları potansiyel açıdan avantajları beraberinde getirmektedir. Zorunluluğa entegre olmayan organizasyonların sürdürülebilirliği açısından risk oluşmaktadır. Bir idari yapıda tepe yönetimin sonraki süreçlere yansımalarının olması kaçınılmaz olan stratejik planlama evresinde demokratik bir sistemi içerecek vizyon ve misyon politikalarının saptanması potansiyelin kullanılması

bakımından önemlidir. Bu yöndeki algının temelinde organizasyonda yer alan kişilerin menfaatlerinin organizasyonla bütünleşmesi bulunmaktadır.

2.3.2. Bireysel Performansa Etki Eden Temel Unsurlar

Organizasyon boyutunda başarının temelinde yer alan performans konusundaki gelişim gelişi güzel meydana gelen bir evre olmamaktadır. Potansiyel yönetimi, organizasyonda insan kaynaklarının optimum seviyede verimliliğini kullanmasına dair motive edilmesi konusunda periyodik olarak yönetimi öngörmektedir (Hume, 1998:35).

Potansiyel gelişiminin organizasyon bünyesindeki iki farklı düzeyine değinilmektedir. Organizasyon bütünlüğü ve bireysel performanslar şeklinde aktarılan bileşenlerdir (Barutçugil, 2002:47).

Organizasyon bütünlüğünde performans hususunun öne çıkmasında temelden başlanan bir farklılaşma evresi, kişiden ekibe, ekiplerden organizasyonun tüm birimlerine ve özetle tüm katılımcıları içeren bir düşünsel bütünlüğü esas alınmaktadır. Bir yapıda kişisel potansiyel meydana gelen olaylara oranla değişkenlik gösterebilecek üç farklı ögeye göre değerlendirilmektedir.

2.3.2.1. Yönetimsel Unsurlar

Kişisel potansiyel hususu ele alındığında yalnızca kişiye özgü bir durum ortaya çıksa da idare şeklinin, organizasyondaki önemine eğilmek gerekmektedir. Farklı bir ifade ile gelişen ve reele ayak uyduran bir idari evrelerin gerçekleştirilmemesi, personelin potansiyelini yükseltme gayelerini negatif etkilemektedir. Bundan dolayı idari öğelerin bütün basamaklarında etkin kullanılması gerekmektedir.

Küresel çapta tüm varlıkların kendine özgü bir görevi bulunmaktadır. Görevini tamamlayan varlıkların sonraki aşaması yok olma işlevidir. Bir organizasyon veya oluşum için de bu durum söz konusu olmaktadır. Ancak bu algı başlangıçta hali hazırda bulunan tepe idarenin, düşünme yetisi bulunan ve üretken olan insanların faaliyetlerinden dolayı yükümlülüğü bakımından içinde bulunulan tüm koşulların sorgulanması gerekmektedir.

Yine organizasyonun ya da oluşumun sonraki süreçte erişmek istedikleri amaçları sorgulamaya yönelikte ele alınmaktadır. Hedeflenen misyona ulaşmak ve vizyona erişim

sağlamak adına söz konusu metotlardan yararlanılması gerekmektedir. Ait olan kademenin önem taşımadığı bir organizasyonda çalışanların misyon ve vizyonu etkin bir biçimde yerine getirmesi ile yürütülecek politikalar beklentileri karşılayabilmektedir. Kişi odaklı potansiyel yalnızca organizasyonun Bireye dayalı performans ancak örgütün yüklendiği misyon ve vizyona sahip çıkmayla gerçekleşir. Bu performansın artırmanın yolu ise insanların fikirsel ve eylemsel olarak kendilerini daha rahat hissedebilecekleri bir örgüt ortamının oluşturulmasından geçmektedir (Koçel, 2003:128-134).

Lider bir kuruluşta yer alan yöneticinin liderlik vasıfları açısından tanımlandığında "lideri takip eden bireyleri etkileyen ve onların amaç ve hedeflerine ulaşmaları için onlara yardımcı olan ve rehberlik eden kişi" olarak ele alınabilir (Nahavandi ve Malakzadeh, 1998:301; Dixon, 1992:61).

İdareci-lider ya da lider idareci, optimum verimli süreçlerini personelin potansiyelinin geliştirilmesi için değerlendiren bireylerdir. Personelin motivasyonunun geliştirilmesinde lider olası bir cezadan yararlanmalıdır. Özetle lider idareci, hedefe bütünleşmiş bir potansiyel saptama yapısını geliştirmek durumundadır (Bittel, 1984:201).

Akdemir (2004:10), idare ve liderlik algısını, dahil olma, ekstrem demokratik şeklinde ele almaktadır. Ayrıca otokratik idari algısı bireyleri materyal şeklinde değerlendiren baskın bir algı olarak bilinmektedir. Ekstrem idari algı kişilere önemli ölçüde özgürlük olanağı sunan bir görüş olurken, aynı zamanda kişilerin potansiyelini etkin kullanmasına önemli bir rolü olmaktadır. Katılımcı algıda öne çıkan unsurlar demokrasi ve verimlilik olmaktadır. Çünkü motivasyonun arması bakımından katılımcı idari şeklin kullanılması önem taşımaktadır. Katılımcı yönetim anlayışı, davranış ve insan odaklıdır. Yani belirli amaçlar için birlikte çalışılarak sonuca ulaşılmasıdır. Organizasyonun en önemli unsurları olan misyon ve vizyon; insan kaynağında bulunan bireylerin amaçları da aynı bağlamda düşünülebilir (Plunkett ve Fournier: 1991:273).

Sağlıklı iletişim ve bilgi paylaşımı katılımcının en önemli öğelerinden biridir. Bir örgüt içerisinde sağlıklı iletişim ve bilgi paylaşımı yapılırsa koruma ve güven sağlanmış olur. Ancak bu yolla lider ve alt kademeler diğer grupların sahip oldukları bilgiye ulaşabilirler (Plunkett ve Fournier: 1991:273).

Etkileşimi olabildiğince yalın biçimde ifade etmek gerekirse; bilginin taşıdığı anlamı edinmek adına sembollerden yararlanmak şeklinde tanımlanabilmektedir. Eyleme dayalı etkileşimde, tutumların farklılaşma evresini de içeren bir aşama olarak da bilinmektedir. Etkileşim evresine dair unsurlar; Gönderici (kaynak) – ileti – kodlama – kanal – alıcı – geri bildirim – gürültü olarak değerlendirilmektedir. Bu evre örgütsel tutum bakımından dört farklı boyutta değerlendirilmektedir. Bunlar; bilgi odaklı idari yapı, iletişim, ast üst ilişkisi odaklı örgütsel etkileşim evresi ve kültürel niteliklerden, hedeflerden (Luthans, 1992: Koçel, 2003: 531-539).

Luthans'ın görüşü uyarınca (1992: 478), etkileşim metotları gözetilmeksizin personelin potansiyelinin geliştirilmesinde geri besleme son derece dikkat çekmektedir. Etkin bir geri besleme nitelikleri, niyet, değerlendirilebilir olma, ifade etme, geçerli olma, basit algılanabilme gibi unsurları içermektedir. Etkileşim evresinde meydana gelebilecek olası bire hata ya da negatif durum istihdam sağlayıcının potansiyelini de negatif yönde etkilemektedir. Kısacası verimlilik açısından yetersiz olan istihdam sağlayıcı etkileşimi pasif biçimde yürütmenin yanında gerek takım odaklı gerekse organizasyon odaklı verimliliği negatif düzeye çekebilmektedir. Bu nedenle etkileşim evresi personel ve liderler bakımından gelişim kaydeden bir süreci kapsamaktadır.

Kişilerin motivasyon seviyeleri, yönetimin, liderin ve personelin etkileşim yetisine dair etkisini yansıtmaktadır. Bu doğrultuda motivasyon yetisi bugünün örgütlerinin başarıya ulaşmaları adına önde gelen bir unsur olarak ele alınmaktadır. Akdemir (2004:77), motivasyonun ihtiyacını teknoloji odaklı olarak aşağıdaki gibi aktarmaktadır;

Bir yapıda etkinlik düzeyinin geliştirilmesinde yararlanılan teknoloji, sağlan iş alanı ve ait olunan kültür seviyesinde önemlidir. Bunun nedeni teknoloji odaklı gelişmelerin personelin potansiyeline entegre edilme gereksiniminden kaynaklanmaktadır.

Örgüt kapsamında bireylerin verimliliğine etki edebilecek alanlarda stres, dışardan gelen risklere karşı gelişen reaksiyonların fiziksel ve ruhsal halini yansıtmaktadır. (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998:534).

Yarkes ve Dadson'un 1908 senesinde gerçekleştirdikleri araştırmada stresin bir seviyeye değin potansiyeli pozitif etkilediği ancak bir seviyenin üzerinde negatif yansımalara neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Potansiyel ölçümü, organizasyon bünyesinde bulunan kişilerin etkinliğinin ölçülmesinde olumlu bir yansımaya neden olan ve potansiyelin idare edilme biçiminin de bir ögesi olmaktadır. Potansiyel ölçümünde organizasyon bünyesinde bulunan kişilerin etkinliğinin saptanmasına olumlu etkisi bulunan idari yapının da önemi dikkat çekmektedir. Söz konusu potansiyel ölçümü sürecinde idarecinin idareciyi, çalışanın çalışanı, kısacası tüm personelin birbirini değerlendirmeye almasıdır. Genel olarak bu işlevin hedefi, kişilerin gelişimi adına gereksinimlerin belirlenmesi, kişinin taşıdığı potansiyelin geliştirilmesi adına destek sağlamak, sonraki süreçte gelişebilecek kabiliyetleri öngörmek, ücret ve kademe seviyesini saptamaktadır (Hume, 1998:44-46).

Özetle bu evre, olağan bir kontrol ve ölçüm aşaması ile sınırlı olmamakta kişisel ve organizasyon verimliliğin de ilerlemesi adına bütün personelin de desteklendiği bir sistemdir. Bu doğrultuda gerek çalışanlar gerekse idari yapı hali hazırdaki potansiyellerinin farkına vararak geliştirmek adına gayret sarf etmektedir.

2.3.2.2. Bireyden Kaynaklanan Unsurlar

Kişilerin potansiyelini sergilemesi konusunda etken olan önemli bir unsur da kişilerin anlık durum ve özelliklerinden meydana gelmektedir. Bu gibi etkenler, kişilerin sosyo-kültürel, cinsiyet, eğitim seviyesi, evli ya da bekar olması, donanımlı olduğu branşlar ve ücret gibi unsurlar olarak görülmektedir.

Kişilerin yaşı, potansiyelini önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle kültürel idare algısı da farklılıklara sebep olmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde yaş olarak genç olan bireylerin firmalarda kademe atlamasına olanak tanınırken, Japonya için aksi bir işlev yürütülmektedir. Bu ülkede kademe atlayabilmek adına öngörülen yaş dilimine erişmiş olmak gerekmektedir (Akdemir, 2004:16).

Erken yaş dönemindeki bireylerin erişkin bireylere kıyasla çok daha dinamik yapıda bulundukları, yeniliklere entegre oldukları bilinmektedir. Ancak idari açıdan göreve gelen genç çalışanların deneyim ve eylem alanlarında etkin olmadıkları da

saptanmaktadır. Bunun yanında yüksek potansiyeli bulunan kişilerin idari alanda karşılaştıkları baskı nedeniyle verimli olamadıkları da görülmektedir.

Görev sürecinde cinsiyetin de çok sayıda konuda etken olduğu bilinmektedir. Ataerkil bir sosyal yapıdan dolayı görev alanında birtakım problemlerde yaşanabilmektedir. Çocuğu olan kadın personelin bu yükümlülüğü nedeniyle işine yeterince motive olamam gibi sorunlar yaşadığı bilinmektedir (Öğüt, 2006:58).

Bununla birlikte kadınların taşıdıkları niteliklerden dolayı duygusal durumların etkisi altında kalma düzeyinin yüksek olduğu ve stresli durumlarla başa çıkabilme yetilerinin de büyük ölçüde yetersiz olduğu görülmektedir. Bu nedenle kadınların oldukça çabuk stresten etkilenebilme ve uzun vadede etkilerini yaşayabilme potansiyelini taşımaktadır.

Bunlarla birlikte görev sürecinde kadınlar, cinsel istismarla karşılaşabilmektedir (Tutar, 2004:41). Tüm bu unsurlar kişilerin psikolojik bakımdan olumsuz etkilenmesine meydan vererek potansiyelin tümüyle kullanılmasına engel olmaktadır.

Verimlilik, kişilerin medeni hallerine oranla değerlendirildiğinde, olağan süren mutlu evlilikler kişilerin iş yaşamına da yansırken, huzursuzluk içeren evliliklerde negatif etkiler gündeme gelebilmektedir.

Bir organizasyonda kişilerin eğitim düzeyleri ile yükselme ihtimali olumlu ilişki içerisinde bulunmaktadır. Söz konusu kişilerin dış koşullara dair etki altında kalma düzeyleri farklılaşmaktadır. Ancak söz konusu çalışanlar idari açıdan tepe kademelere eriştiklerinde yükümlülüklerine oranla stres seviyelerinin de bir o kadar artış gösterdiği görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri sorun çözebilme yetilerine de etki etmektedir (Işıkhan, 2004:8081).

Organizasyon kurucuları, söz konusu yapıya ait kültürü da meydana getirmektedir. Organizasyonun sahip olduğu kültür, alt kademede bulunan tüm varlıkları da içermemesi durumunda genel yapının taşıdığı kültür ve bireysel kültürde farklılıklar meydana gelmektedir. Bu durum performansın yeterli olmaması gibi sonuçlara meydan vermektedir. Söz konusu koşullarda da kişilerin potansiyeli gerilemektedir. Bundan

dolayı bireylerin çözüm adına idari algıyı kanıksayarak eyleme geçirmeleri beklenmektedir (Kaliprasad, 2006:27).

Kişilerin iş dünyasına giriş sürecinde donanım kazanma adına genellikle eylem bakımından gereken düzeyde bilgi birikimini taşımamaları, organizasyonla idari alandaki farklılıklar, gelişen teknoloji alanında adapte olunamaması gibi unsurlar performans düşüklüğünü tetiklemektedir (Akıncı, 2001:81; Akdemir, 2004:17).

2.3.2.3. Diğer Unsurlar

Bu alanda kişilerin mecburi durumlar nedeni ile özel sektörlerde görev alması, söz konusu alanlarda sosyal güvencenin yetersiz olması, olası bir kriz sürecinde baskın olan koşullar, görev alınan bölge ve ikamet alanın uzun mesafe içermesi vb. unsurlar personelin potansiyelini kullanmasına engel olmaktadır (Barutçugil, 2002:95-95; Barutçugil, 2002:261-263; Tokat, 2003:373: Barutçugil, 2004:90-91).

2.4. Performansın Tükenmişlik ve Duygusal Emek İlişkisi

Örgütlerin, kişilerin sarf ettiği duygusal emekten yarar sağladıkları önemli bir gerçektir. Bununla beraber, duygusal emeğin çalışanlar için genel olarak tükenmişlik sendromu, depresyon gibi olumsuz sonuçlar yaratabildiği bilinmektedir. Mesleki anlamda tükenmişlik, duygusal emeğin en belirgin sonuçlarından biri olarak görülmektedir.

Hochschild, uzun zaman gerçek/derin hislerden farklı davranmanın bir kişiyi yalnızca sahip olduğu gerçek duygulardan koparmadığını aynı zamanda diğer insanların sahip oldukları duyguların anlaşılmasını da zorlaştırabileceğini iddiasında bulunmuştur. Hochschild, bu durumun tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutu ile ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Çalışanların, düşük kişisel başarı hissi yaşamalarına neden olan duygusal gösterimlerinin istenen sonuca ulaşmayı sağlamadığına ya da müşteriler tarafından can sıkıcı bulunduğuna inanmaya başlar bu çalışanların hissettikleri kişisel başarı hissini olumsuz etkiler. Bu sebeple, yüzeysel davranışın üzerinde tükenmişliğin üç boyutuyla da ilişkili olması beklenmektedir. Hochschild, çalışanların derin davranış performansının etkili olduğu durumlar için duygusal emek gerektiren işleri yapmanın başarı hissi ile de sonuçlanabileceğini öne sürmüştür. Diğer bir deyişle duygusal çelişkiyi azaltmanın bir

yolunun da olabileceğini ileri sürmüştür. Buradan hareketle derin davranışın duygusal çelişkinin yarattığı gerilimini en aza indirmesi sebebi ile de derin davranışın duygusal tükenme ile ilişkili olmadığı söylenebilir (Brotheridge ve Grandey, 2002).

Grandey'in (1999:34) çalışmasında, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ilişkinin bulgusuna ulaşırken kişisel başarı hissi ile ise negatif ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bununla beraber, tükenmişlik ile derin davranış arasında bağlantılı olmadığı görülmüştür. Bu konuda yapılmış diğer önemli çalışmalardan biri de Brotheridge ve Grandey'e aittir. Brotheridge ve Grandey (2002:22-33), derin davranış kullanan müşterilere gerçek ve samimi ifadelerin sunulmasını gerektiren herhangi bir kişi gibi davranma motivasyonuna sahip olması sebebiyle bu davranış şekillerinin yüksek kişisel başarı hissi seviyesiyle ve düşük duyarsızlaşma düzeyi ile de ilişkili olmasını beklemişlerdir. Bu duruma ek olarak müşterilerden gelen olumlu geribildirimlerin personelin kişisel etkinlik hislerini artırabileceğini beklemişlerdir. Araştırmacıların bu çalışmalarında, tükenme ve duyarsızlaşma yüzeysel davranışın, duygusal ile pozitif ilişkili olduğunu. Ancak kişisel başarı hissi ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, derin davranışın ise kişisel başarı hissinin artmasını sağladığı sonuçlarına ulaşılmış. Bununla birlikte, Zapf ve arkadaşları (2001:541) duygusal emeğin, tükenmişliğin tüm değişkenlerinin belirleyicisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Duygusal emeğin, örgütler tarafından istenilen duyguların sergilenmesi gerekliliği olarak tanımlayarak Schaufeli ve Greenglass (2001:506), yaptıkları analizler sonucu, duygusal emek gerektiren görev, sorumluluk ve işlerin, tükenmişliğin üç boyutunun tamamının da önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır.

İlk çalışmalar, farklı duygusal emek stratejilerinin üç tükenmişlik boyutuyla(kişisel başarı, duygusal tükenme, duyarsızlaşma) olan ilişkilerinin farklılaştığını göstermiştir. Gerçekten de duygusal emek stratejileri içinde temel stres etkeni olduğu ileri sürülen yüzeysel davranış, genel olarak duyarsızlaşmanın ve düşük kişisel başarı hissinin duygusal tükenmenin; çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini yıpranmış hissetmelerinin bir belirleyicisidir. Lapointe ve arkadaşlarına (2012:5) göre derin davranış, genellikle duygusal tükenme ile doğrudan ilişkili olmadığı düşüncesindedir. Fakat derin davranış, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarını az da olsa belirlemektedir. Bu yazarlara göre, hissedilen duyguları doğal,

derinden, samimi bir şekilde ifade etmek tükenmişlik düzeyine etki etmemektedir. Bununla beraber, doğal olarak hissedilen duygular üzerinde yapılan çalışmaların sayısı literatürde oldukça azdır.

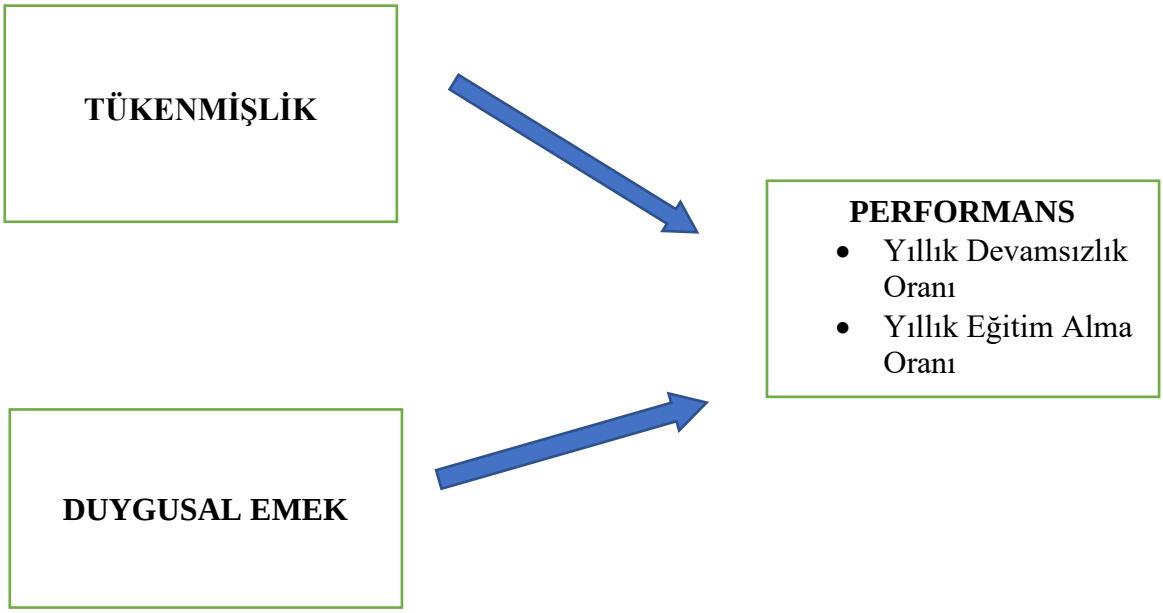
Köksel'in (2009:78-79) doktorlar üzerinde yaptığı araştırmada; yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit etmiştir. Bununla birlikte, yüzeysel davranışla düşük kişisel başarı hissi arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı ortaya koymuştur. Aynı araştırmada; derin davranışla duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki görülmüştür. Farklı olarak, derin davranış ile diğer tükenmişlik boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmadığı tespit edilmiştir. Çaldağ (2010:91), farklı gruplardaki hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında, derin davranışların artmasının tükenmişlik düzeyini artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ağırman'ın (2012:90-97) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki bulunmamasına karşın, yüzeysel davranışın duygusal tükenme düzeyinde artışa neden olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumla birlikte iki alt boyutun derin davranışın (deep actig) ve yüzeysel davranışın düşük kişisel başarı hissini azalttığı bulunmuştur. Sonuç olarak, hem yüzeysel davranış (surface acting) hem de derinlemesine davranışı (deep actig) ile duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı ilişki olmadığının bulgularına raslanmıştır. Basım ve Begenirbaş (2012:88) tarafından yapılan araştırmada ise yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkarken, derinlemesine davranışın ise tükenmişlik boyutlarından biri olan düşük kişisel başarı hissi ile arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bazı araştırmacılar duygusal emeğin etkilerini ele alırken, aynı anda hem pozitif hem de negatif sonuçlar ortaya çıkarmasını açıklayabilmek için yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ayırımını kullanmayı uygun görmektedirler. Bu ayırımı yapan araştırmalara bakıldığında genellikle yüzeysel davranışın, tükenmişlik (Grandey, 2000; Brotheridge ve Grandey, 2002; Kim, 2008), duygusal tükenme (Chau, vd., 2009; Zammuner ve Gali, 2005; Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003), davranışın samimiyetsizliği (Grandey, vd., 2005) gibi negatif sonuçlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Oysa; çalışanın gerçekte hissettiği duyguların değiştirilmesine yönelik olan derinlemesine davranışın kişisel başarma (Brotheridge ve Grandey, 2002), hizmet

performansını artırması (Grandey, 2000), işten ayrılma niyetini azaltması (Chau, vd., 2009), işe bağlılığı artırması (Öz, 2007) gibi pozitif sonuçlar yarattığı tespit edilmiştir. Derinlemesine davranış yüzeysel davranışa göre daha fazla çaba gerektiren bir süreç olmasına rağmen, bu davranışa başvuran çalışanın daha samimi görünmesini sağlayacaktır. Bu nedenle de derinlemesine davranış ile müşteri hizmetleri performansı pozitif ilişkilidir (Grandey, 2000).

2.5. Araştırma Hipotezleri ve Model

Tükenmişlik ve duygusal emeğin çalışan performansı ile ilişkilerini incelemeyi amaçlayan bu araştırmada uygulanmak istenen model aşağıda belirtildiği gibidir:



Şekil 2. Araştırma Modeli

- H1: Çalışanların tükenmişlik davranışının, devamsızlık üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığı vardır.
- H2: Çalışanların tükenmişlik davranışının, eğitim saati üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığı vardır.
- H3: Çalışanların duygusal emek davranışları ile devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Çalışanların duygusal emek davranışları ile eğitim saati arasında anlamlı bir ilişki vardır.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan kişilerin tükenmişlik ve duygusal emeklerinin performansları ile ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın evren ve örneklemi, veri toplama araçları ve yöntemi hakkında konulara değinilecektir.

3.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılması planlanan anket, bilgilendirilmiş onam formu, katılımcıların kişisel özelliklerini tespit edildiği demografik sorular ile araştırma değişkenlerine ilişkin ölçekler olmak üzere toplamda 3 bölümden oluşacaktır (Bkz. Ek). Anket formunun üçüncü bölümünde Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların performansları ise yıllık olarak devamsızlık oranları ve aldıkları toplam eğitim adetlerinden hareketle belirlenmiştir. İş görenlerin yıllık devamsızlık oranları ve eğitim alma durumları alınacak izinler ile işletmenin insan kaynakları bölümü yöneticisinden talep edilmiştir. Tükenmişlik ve duygusal emeğin performans üzerindeki etkilerini ölçmek için kullanılan anket formu ek bölümünde yer almaktadır.

Bu çalışmada tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach ve Jackson tarafından 1981'de geliştirilen ve Türkiye de geçerlik ve güvenirlilik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılan, Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır. MTÖ, tükenmişlik düzeyini üç alt boyut üzerinde değerlendirmektedir. Bunlar duygusal tükenme (DT), duyarsızlaşma (DYS) ve kişisel başarı eksikliğidir (KB). Duygusal tükenmeyi 9 madde (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20), duyarsızlaşmayı 5 madde (5, 10, 11, 15, 22) ve kişisel başarıyı 8 madde (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) üzerinden ölçmektedir. Ölçek 1'den (Hiçbir zaman) 6'ya (Her zaman) uzanan 6'lı likert tipi, 22 maddelik bir araçtır.

Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'ın (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Bu

kapsamda ölçek maddeleri yeniden oluşturulduğu için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bulgular bölümünde belirtilmiştir. Ölçek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç boyutu içermektedir. Katılımcılar ölçek maddelerini 1'den (Hiçbir zaman) 5'e (Her zaman) uzanan beşli Likert Ölçeği yardımıyla değerlendirmişlerdir. Ölçekte yüzeysel rol yapma 6, derinden rol yapma 4 ve doğal davranışlar ise 3 madde ile toplamda 13 maddeyle ölçülmektedir.

3.2. Örneklem

Hizmet sektöründe çalışan kişilerde duygusal emek, tükenmişlik ve performans ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, çalışmanın amacına uygun olarak İstanbul ilinde faaliyette bulunan bir hizmet işletmesi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında evreni oluşturan işletmede toplamda 1000 kişi çalışmaktadır. Uygulama için hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmeden gerekli izinler alınmıştır. Katılımcılar güvenlik, çağrı merkezi çalışanı ve temizlik pozisyonlarında çalışan vasıfsız işçilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde söz konusu hizmet işletmesinde görev yapan hizmet sektörü çalışanlarının sayısı dikkate alınmış, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde örnekleme formülü kullanılmıştır (Karasar, 2020).

Formül doğrultusunda gerçekleştirilen hesap sonucunda evreni temsil edecek olan örneklemin en az 345 kişiden oluşması gerektiği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi ile toplamda 750 çalışana anket formu on-line olarak iletilmiş ve geri gelen formlar değerlendirildiğinde 677 kişi ile analizin yapılmasına karar verilmiştir.

Çalışmada yer alan katılımcıların söz konusu anket formunun birinci bölümünde yer alan demografik sorulara vermiş oldukları cevaplar irdelenmiştir. Bu kapsamda betimleyici istatistikler arasında yer alan frekans değerlerinden faydalanılmıştır.

Aşağıda belirtilmiş olan tablo 5 kapsamında araştırmaya dahil olan hizmet sektörü çalışanlarının demografik özelliklerinin dağılımları yer almaktadır.

Tablo 5. Örnekleme İlişkin Demografik Değişkenler Tablosu

Cinsiyet	**Erkek** 309 (%45,6)	**Kadın** 361 (%53,3)	**Kayıp** 7 (%1)				
Medeni Durum	**Evli** 364 (%53,8)	**Bekar** 309 (%45,6)	**Kayıp** 4 (%0,6)				
Eğitim Durumu	**Okuryazar** 8 (%1,2)	**İlköğretim** 48 (%7,1)	**Ortaöğretim** 121 (%17,9)	**Lise** 286 (%42,2)	**Lisans** 149 (%22)	**Diğer** 52 (%7,7)	**Kayıp** 13 (%1,9)
Departman	**Çağrı** 90 (%13,3)	**Güvenlik** 244 (%36)	**Temizlik** 340 (%50,2)	**Kayıp** 3 (%0,4)			
Yaş	**Ort.** 31,3	**S.S.** 3,33771	**Min.** 19	**Max.** 56	**Kayıp** 22		
Şirkette Çalışma Süresi	**Ort.** 3,5	**S.S.** 2,21456	**Min.** 0,25	**Max.** 35	**Kayıp** 14		
Toplam Çalışma Süresi	**Ort.** 5,3	**S.S.** 1,01215	**Min.** 0,25	**Max.** 35	**Kayıp** 19		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların %46,1'inin (309) ve geriye kalan %53,9'unun (361) ise erkek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil olan toplam 7 katılımcının ise cinsiyet sorusuna yanıt vermedikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların %54,1'inin (364) evli ve geriye kalan %45,9'unun (309) ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil olan toplam 4 katılımcının ise medeni durum sorusuna yanıt vermedikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya dahil olan toplamda 677 katılımcının yaşları değerlendirildiğinde 19 ile 56 arasında değiştiği belirlenmiştir. Katılımcıların yaş ortalamaları değerlendirildiğinde ise 31,3 (SS=3,33771) olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların %1,2'sinin (8) okuryazar olduğu, %7,2'sinin (48) ilköğretim seviyesinden mezun olduğu, %18,2'sinin (121) ortaöğretim seviyesinden mezun olduğu, %431'inin (286) lise seviyesinden mezun olduğu, %22,4'ünün (149) lisans seviyesinden mezun olduğu ve son olarak geriye kalan %7,8'inin (52) ise diğer seviyelerden mezun oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil olan toplam 13 katılımcının ise eğitim durumu sorusuna yanıt vermedikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların %13,4'ünün (90) çağrı merkezi personeli olduğu, %36,2'sinin (244) güvenlik personeli olduğu ve son olarak geriye kalan %50,4'ünün (340) ise temizlik personeli olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil olan

toplam 3 katılımcının ise çalıştıkları departman sorusuna yanıt vermedikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya dahil olan toplamda 677 katılımcının çalıştıkları şirketteki çalışma süreleri değerlendirildiğinde şirkette 3 aydır (min) çalışan personelin olduğu ve aynı zamanda 35 senedir (max) çalışan personelinde olduğu tespit edilmiştir. Tüm çalışanların şirkette çalışma süreleri değerlendirildiğinde ortalama 3,5 senelik (SS=2,21456) bir çalışmanın ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Araştırmaya dahil olan toplamda 677 katılımcının toplam çalışma süreleri değerlendirildiğinde 3 aydır iş hayatında bulunan personelin olduğu ve aynı zamanda 35 senedir çalışan personelinde olduğu tespit edilmiştir. Tüm çalışanların toplam çalışma süreleri değerlendirildiğinde ortalama 5,3 senelik (SS=1,01215) bir çalışmanın ortaya çıktığı belirlenmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında oluşturulmuş olan anket formu katılımcılardan on-line olarak toplanmıştır. Katılımcı hizmet sektörü çalışanlarına e-mail yoluyla iletilmiş olan anketi yanıtlamaları istenmiştir. Katılımcıların doğru yanıtlar vermesi için anketi yanıtladıkları an da yalnız olmaları istenmiştir.

3.4. Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Araştırmada anket formu aracılığı ile katılımcılardan elde edilen veri setine çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır. Öncelikli olarak verilerin normal dağılıp dağılmadığı test edebilmek için Skewnes ve Kurtosis değerlerine bakılmış ve verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırmada parametrik testlerin kullanılması sağlanmıştır. Ardından araştırmada kullanılan ölçeklerin belirlenmiş olan örneklem üzerinde güvenilirlikleri test edilmiştir. Bunun için her bir ölçek için faktör analizi uygulanmış ve ardından Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin yönü ve derecesinin belirlenebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma başında belirlenmiş olan hipotezlerin test edilebilmesi için ise regresyon ve korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır.

BÖLÜM 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların performans göstergelerine yer verilecektir. Performans göstergeleri ise yıl içerisinde aldıkları toplam eğitim saatleri ve yıl içerisinde toplam haftalık izinler ve yıllık izinler dışında gerçekleştirdikleri devamsızlıklar sonucunda belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırmaya dahil olan toplamda 677 katılımcının toplam aldıkları eğitim saati ortalamaları değerlendirildiğinde 14 saat SS=2,12145) eğitim aldıkları tespit edilmiştir.

Aşağıda belirtilmiş olan tablo 4.1 kapsamında araştırmaya dahil olan hizmet sektörü çalışanlarının devamsızlık durumlarına ait betimsel bilgiler verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Devamsızlık Durumuna Ait Betimsel Değerler

Değişken	Minimum	Maksimum	Ort	Ss
Devamsızlık (gün)	0	21	2,04	2,80

Yukarıda belirtilmiş olan tablo 6'da değerlendirildiğinde katılımcıların devamsızlık sürelerinin 0 ile 21 gün arasında değiştiği anlaşılmaktadır. Katılımcıların devamsızlık süresi ortalaması 2,04 gün (Ss=2,80) olarak hesaplanmıştır.

4.1. Faktör Analizleri

Araştırma kapsamında, katılımcılara uygulanmış olan duygusal emek ve tükenmişlik ölçeklerinin faktör yapısını incelemek için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi için temel bileşenler analizi seçilmiş ve Varimax döndürme tekniği uygulanmıştır. Faktör yükleri için kesim noktası .50 olarak atanmıştır. Birden çok faktörde 50'nin üzerinde yüklenen binişik maddeler ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Örneklemin faktör analizi yapmaya yeterli olup olmadığını değerlendirmek için KMO ve Barlett testi yapılmıştır. Barlett küresellik testi sonucu, p değerinin, p<.05 düzeyinde anlamlı olması ve KMO değeri için .50 kabul edilebilir alt sınır olmakla birlikte .70 ve üstü değerde olması iyi kabul edilir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011). Buna karşın verilerin söz konusu değerlerden daha düşük olması faktör analizine ve çalışmaya elverişli bulunmamaktadır.

4.1.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi

Aşağıda belirtilmiş olan tablo 7 kapsamında katılımcı hizmet sektörü çalışanlarına yönlendirilmiş olan Maslach Tükenmişlik ölçeğine uygulanan KMO ve Bartlett's testi ile açımlayıcı faktör analizi sonuçları belirtilmiştir. Analiz öncesinde ölçekte yer alan ters kodlu ifadeler düzenlenmiştir.

Tablo 7. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

No	İfadeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach a (%)
	Duygusal Tükenme & Duyarsızlaşma		**31,83**	**0,91**
8	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	0,83		
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.	0,79		
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,78		
6	Bütün gün insanlarla uğraşmanın benim için gerçekten çok yıpratıcı olduğunu düşünüyorum.	0,78		
2	İş dönüşü ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,77		
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	0,76		
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0,75		
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	0,72		
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı çok sert olduğumu düşünüyorum.	0,68		
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	0,63		
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum	0,60		
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	0,56		
	Kişisel Başarı		**23,05**	**0,88**
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	0,81		
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.	0,81		
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	0,79		
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettiğimi düşünüyorum	0,78		

18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim	0,75		
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım	0,72		
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım	0,68		
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım	0,66		
	Toplam		**54,88**	**0,83**
	Kaiser-Meyer-Olkin			0,92
	Barlett Küresellik Testi Ki-Kare			6067,11
	Df			190
	P Değeri			,000

Tablo 7'de ele alındığında Maslach Tükenmişlik Ölçeği verilerinin açımlayıcı faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır (KMO (0,92>0,70) ve Barlett Küresellik Testi (Ki-kare=6067,11; p<0,001)). Elde edilen sonuçlara göre veri sayısı yeterlidir ve veriler faktörleşmeye uygundur.

Faktör analizi sonucunda, faktör yükü .50'nin altına bulunan bir madde (t15) ve birden çok faktöre .50'nin üzerindeki değerlerle (0,57 ve 0,54) yüklenen bir madde (t20) tek tek çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Nihai analiz sonucunda ölçek maddelerinin orijinal faktör yapısından farklı olarak iki faktör altında toplandığı gözlenmiştir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın maddeleri karışarak birinci faktörde toplanmıştır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın maddeleri, kişisel başarı hissini ifade eden olumlu maddelerden ayrışarak genel bir tükenmişlik haline işaret ettiği için birinci faktör 'Tükenme' olarak isimlendirilmiştir. Kişisel başarı maddelerinin ise orijinal ölçekte olduğu haliyle ikinci faktörde toplandığı belirlenmiştir. Bu nedenle ikinci faktöre yeni bir isim verilmemiş, 'Kişisel başarı' ismiyle kullanılmaya devam edilmiştir. İki faktörlü yapı toplam varyansın %54,88'ini açıklamıştır. Ölçekte bulunan maddelerin faktör yükleri Tablo 4.2'de yer almaktadır.

4.1.2. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi

Aşağıda belirtilmiş olan tablo 8 kapsamında katılımcı hizmet sektörü çalışanlarına yönlendirilmiş olan duygusal emek ölçeğine uygulanan KMO ve Bartlett's testi ile açımlayıcı faktör analizi sonuçları belirtilmiştir. Analiz öncesinde ölçekte yer alan ters kodlu ifadeler düzenlenmiştir.

Tablo 8. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

No	İfadeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach a (%)
	Yüzeysel Rol Yapma		**28,47**	**0,85**
11	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	0,81		
9	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım	0,80		
8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım	0,74		
12	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar	0,72		
13	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır	0,70		
10	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm	0,69		
7	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım	0,61		
	İçselleştirilmiş Rol Yapma		**22,86**	**0,77**
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım	0,73		
2	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım	0,72		
6	Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim	0,70		
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım	0,64		
3	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim	0,63		
1	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım	0,59		
	Toplam		**51,34**	**0,80**
	Kaiser-Meyer-Olkin			,854
	Barlett Küresellik Testi Ki-Kare			2681,786
	Df			78
	P Değeri			,000

Tablo 7 ele alındığında Duygusal Emek Ölçeği verilerinin açımlayıcı faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır (KMO (0,85>0,70) ve Barlett Küresellik Testi (Ki-kare=2681,79; p<0,001)). Elde edilen sonuçlara göre veri sayısı yeterlidir ve veriler faktörleşmeye uygundur.

Faktör analizi sonucunda, faktör yükü .50'nin altına bulunan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Ölçek maddelerinin iki faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Yüzeysel rol yapma maddeleri birinci faktörde toplanmıştır. Derinden rol yapma ve doğal duygulara ait maddeler ise ikinci faktörde toplanmıştır. İkinci faktördeki maddeler (gerek derin rol yapma gerek doğal duygular) duygusal emek davranışlarını kişinin daha

önemseyerek, anlamlı görerek ya da kendi içinden öyle geldiği için yapmasına diğer bir ifadeyle yüzeysel davranışlara göre daha içselleştirilmiş bir şekilde göstermesine işaret ettiği için 'İçselleştirilmiş rol yapma' olarak isimlendirilmiştir. İki faktörlü yapı toplam varyansın %51,34'ünü açıklamıştır. Ölçekte bulunan maddelerin faktör yükleri Tablo 8'de yer almaktadır.

4.2. Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarına yönlendirilmiş olan Maslach Tükenmişlik ölçeği ve duygusal emek ölçeklerinde yer alan ifadelerin geçerliliklerinin tespit edilmesinin ardından ölçeklerin genel güvenilirlik sonuçlarının belirlenebilmesi için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısının 0,70 değerinden yüksek olması beklenmekte ve bu değerin altında çıkan sonuçlar ölçeğin istatistiksel analizlere uygun olmadığını belirtmektedir.

Tablo 9 kapsamında Maslach Tükenmişlik ölçeği ve duygusal emek ölçeklerinin Cronbach Alpha katsayıları belirtilmiştir.

Tablo 9. Cronbach Alpha Katsayıları

Ölçek ve Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Tükenme	12	0,91
Kişisel Başarı	8	0,88
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	20	0,83
Yüzeysel Rol Yapma	7	0,85
İçselleştirilmiş Rol Yapma	6	0,77
Duygusal Emek Ölçeği	13	0,80

Tablo 9 incelendiğinde, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Duygusal Tükenme & Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı faktörleri için hesaplanan alfa katsayıları sırasıyla 0,91 ve 0,88'dir. Ölçeğin geneli için hesaplanan katsayısı ise 0,83'tür. Elde edilen katsayılar ölçeğin iç tutarlılığının yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir.

Duygusal Emek Ölçeğinin Yüzeysel Rol Yapma ve İçselleştirilmiş Rol Yapma faktörleri için hesaplanan alfa katsayıları sırasıyla 0,85 ve 0,77'dir. Ölçeğin geneli için

hesaplanan katsayısı ise 0,80'dir. Elde edilen katsayılar ölçeğin iç tutarlılığının yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir.

4.3. Tanımlayıcı İstatistik ve Korelasyon Analizi

Tükenmişlik, duygusal emek ve performans arasındaki ilişkiler korelasyon analizi tablosunda belirlenmiştir.

Değişkenler arasındaki Korelasyonların analiz edilmesi adına öngörülen değerler Tablo 10'da yer almaktadır (Karasar, 2020). Söz konusu değerler +1 ve -1 bir değeri içermektedir.

Tablo 10. Korelasyon Analizi Yorumları

Korelasyon (r)	Yorum
0,90 – 1 arası	Çok Yüksek
0,70 – 0,89 arası	Yüksek
0,50 – 0,69 arası	Orta
0,26 – 0,49 arası	Zayıf
0,0 – 0,25 arası	Çok Zayıf

Korelasyon analizi kapsamında ilişkilerin yönünün ve derecesinin belirlenebilmesi için ölçeklere verilen yanıtların ortalamaları alınmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 11'de ortalamalar üzerinden gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 11. Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort	Ss	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Tükenme	4,99	0,92	1							
2. Kişisel Başarı	2,83	1,34	-,103*	1						
3. Tükenmişlik genel	4,13	0,73	,681**	,658**	1					
4. Yüzeysel Rol Yapma	2,64	1,00	-,290**	,330**	0,036	1				
5. İçselleştirilmiş Rol Yapma	3,37	0,82	-0,032	-0,001	-0,016	,168**	1			
6. Duygusal Emek Genel	2,99	0,71	-,246**	,245**	0,007	,850**	,662**	1		
7. Eğitim saati	6,90	7,93	-0,058	-,117**	-,125**	-0,039	0,058	0,002	1	
8. Devamsızlık	2,04	2,80	-0,036	,115**	0,041	0,039	-0,005	0,019	-0,015	1

* p < ,05, ** *p* < ,01

Tablo 11'de yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde,

Performans göstergelerinden 'eğitim saati' ile 'tükenmişlik genel' (r=-0,125; p<0,01) ve tükenmişliğin bir faktörü olan 'kişisel başarı' (-,117, p<0,01)) arasında zayıf düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Eğitim saati ile duygusal emek ve faktörleri ve tükenmişliğin 'Tükenme' faktörü arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Performans göstergelerinden 'devamsızlık' ile sadece tükenmişliğin bir faktörü olan 'kişisel başarı' arasında anlamlı pozitif bir ilişki (r=0,115; p<0,01) çıkmış, diğer faktörler ile anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Bunların dışında, tükenmişlik ve duygusal emek değişkenleri ve faktörleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Tükenme ile yüzeysel rol yapma (r=-0,290; p<0,01) ve duygusal emek genel (r=-0,246; p<0,01) puanları arasında zayıf düzeyde negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Kişisel başarı puanları ile yüzeysel rol yapma (r=0,330; p<0,01) ve duygusal emek genel (r=0,245; p<0,01), arasında orta düzeyde pozitif ve negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır.

4.4. Regresyon Analizi

Bu çalışma kapsamında çoklu doğrusal regresyon tekniği kullanılmıştır. Regresyon analizi, bilinen bulgulardan, bilinmeyen gelecekteki olaylarla ilgili tahminler yapılmasına izin vermektedir. Regresyon, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ve doğrusal eğri kavramını kullanarak, bir tahmin eşitliği geliştirmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra, bağımsız değişkenlerin skoru bilindiğinde bağımlı değişkenin skoru tahmin edilebilmektedir.

Araştırma kapsamında, tükenmişlik ve duygusal emeğin eğitim saati ve devamsızlık üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar tablolar halinde özetlenmiş ve açıklanmıştır.

Tablo 12. Tükenmişlik ve Duygusal Emeğin Eğitim Saati Üzerindeki Yordayıcı Etkisine ilişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken= Eğitim saati				
Bağımsız Değişkenler		β	t	p
Tükenmişlik genel		-0,13	-2,91	,00
Duygusal emek genel		0,01	0,31	,76
R=0,125	R^2=0,016	F=4,279		*p=.014*

Tablo incelendiğinde, tükenmişliğin ve duygusal emeğin eğitim saati üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için geliştirilen regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (R=0,125; R^2=0,016 F=4,28; p=0,014). Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, sadece tükenmişliğin eğitim saatinin anlamlı yordayıcısı olduğu anlaşılmaktadır, zayıf bir açıklayıcılığı olsa da, tükenmişlik azalmasının daha çok eğitim alma (daha çok eğitim saati) ile açıklanabileceği (β=-0,13; p<0,01) görülmektedir.

Bağımlı değişken= Eğitim saati

Tablo 13. Tükenmişlik Faktörlerinin Eğitim Saati Üzerindeki Yordayıcı Etkisine ilişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler		β	t	p
Tükenme		-0,07	-1,65	0,10
Kişisel başarı		-0,12	-2,87	0,00
R=0,131	R^2=0,017	F=5,02		*p=.007*

Tablo incelendiğinde, tükenmişlik bileşenlerinin eğitim saati üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için geliştirilen regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (R=0,131; F=5,02; p=0,007). Eğitim saatindeki değişimin %2'si tükenmişlik bileşenleri tarafından açıklanmıştır. Standardize beta katsayılarına ait

anlamlılık değerleri incelendiğinde, sadece kişisel başarı değişkeninin eğitim saatinin anlamlı yordayıcısı olduğu anlaşılmaktadır, zayıf bir açıklayıcılığı olsa da, kişisel başarı azalmasının daha çok eğitim alma (daha çok eğitim saati) ile açıklanabileceği (β=-0,12; p<0,01) görülmektedir.

Yüzeysel rol yapma ve içselleştirilmiş rol yapmanın eğitim saati üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için geliştirilen regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlenmiştir (R=0,070; F=1,54; p=0,22>0,05).

Tükenmişlik genel ve duygusal emek genel değişkenlerinin devamsızlık üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için geliştirilen regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlenmiştir (R=0,070; F=1,33; p=0,26>0,05).

Tablo 14. Tükenmişlik Faktörlerinin Devamsızlık Üzerindeki Yordayıcı Etkisine ilişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken = Devamsızlık				
Bağımsız Değişkenler		β	t	p
Tükenme		-0,04	-0,87	0,39
Kişisel başarı		0,10	2,40	0,02
R=0,110	R^2=0,012	F=3,51		*p=.03*

Tablo incelendiğinde, tükenmişlik bileşenlerinin devamsızlık üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için geliştirilen regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (R=0,110; F=3,51; p=0,03). Devamsızlıktaki değişimin %1'i tükenmişlik bileşenleri tarafından açıklanmıştır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, sadece kişisel başarı değişkeninin devamsızlığın anlamlı yordayıcısı olduğu anlaşılmaktadır, zayıf bir açıklayıcılığı olsa da, kişisel başarının daha çok devamsızlık yapma ile açıklanabileceği (β=0,10; p=.02) görülmektedir. Kişisel başarı devamsızlığı pozitif yönde yordamaktadır.

Yüzeysel rol yapma ve içselleştirilmiş rol yapmanın devamsızlık üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için geliştirilen regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlenmiştir (R=0,043; F=0,58; p=0,56).

4.5. Hipotez Sonuçları

- H1: Çalışanların tükenmişlik davranışının, devamsızlık üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığı vardır. Kısmen kabul edilmiştir.
- H2: Çalışanların tükenmişlik davranışının, eğitim saati üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığı vardır. Kabul edilmiştir.
- H3: Çalışanların duygusal emek davranışları ile devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Reddedilmiştir.
- H4: Çalışanların duygusal emek davranışları ile eğitim saati arasında anlamlı bir ilişki vardır. Reddedilmiştir.

BÖLÜM 5. DEĞERLENDİRMELER VE SONUÇ

Farklılaşan ve ilerleyen küresel ekonomide hizmet sektörünün gün geçtikçe önem arz ettiği görülmektedir. Türkiye'de de hizmet alanında gerçekleştirilen yatırımlara yoğunluk verilmektedir. Tükenmişlik, çoğunlukla görevle ilgili iş yükü…gibi nedenlerden dolayı duygusal yıpranmadan meydana gelen bir durumdur. Çalışanın işini yaparken, hedef kitleye dair negatif ve isteksiz hareket etmesi, göreve dair donanımının yetersiz olduğunu hissetmesi çalışanın tükenmişlik yaşadığını göstermektedir. Bu çalışma grubundaki kişilerin görevlerinin gerekliliklerine bakıldığı zaman müşteri ilişkilerini yönetebilmesi, iletişim beceresinin yüksek olması, duygularını kontrol etmesi, olumlu duygular ile müşteri karşılama ve uğurlama yapması gibi görevler nedeniyle duygusal yıpranmaya neden olabileceği düşülmektedir.

Bugünün rekabet şartlarında optimum verime ulaştıran etkenlerden en dikkat çekeni, personelin mevcut potansiyelinin kullanılmasına dair istekleri olarak görülmektedir. Bu doğrultuda duygusal emek davranışları, hizmet alanında görev alanların görev tanımları ile örtüşmektedir. Aynı zamanda sektörde görev alanların çoğunlukla maruz kaldıkları duygusal tükenme algısı da potansiyelin tamamen kullanılamaması bakımından önemli bir etkiyi gündeme taşımaktadır.

Hizmet işletmelerinde çalışan iş görenlerin kendilerini tükenmiş ve duygusal olarak kötü hissetmeleri aynı zamanda performanslarını da olumsuz etkilemektedir. Bu durum iş görenlerin mutsuz olmasını sağlamak ile işletmelere de ciddi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Öztemiz, 2005).

Bu kapsamda çalışmanın amacı; hizmet sektörü çalışanlarının performans çıktıları (eğitim saati, devamsızlık) üzerinde, duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel ve derinlemesine davranış ile tükenmişlik sendromunun herhangi birinin etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamında belirlenmiş olan hipotezler değerlendirildiğinde araştırmanın gerçekleştirilmiş olduğu örneklem üzerinde kişisel performans

göstergelerinden biri olan eğitim saati ile tükenmişlik arasında (β=-0,13; p<0,01) negatif yönlü ve zayıf düzeyde bir açıklayıcılığın olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların aldıkları eğitim saati artması ile çalışanın tükenmişliğinin azalması zayıf da olsa ilişkili bulunmaktadır.

Bu bağlamda, hizmet sektöründeki verilen eğitimlerin etkinliğinin araştırılması, göreve yönelik eğitimlerin yanında kişisel gelişim eğitimlerinin de katkısının anlaşılması, problemler ile baş etme mekanizmalarının geliştirilmesi beceri eğitimlerinin düzenlenmesi gibi farklı çalışma alanları konusunda yol gösterici olabilir. Yapılan araştırmanın sonuçları doğrultusunda, eğitim saati ile zayıf ilişki bulunmasına bağlı olarak "hizmet sektörü çalışanları için eğitimden önce yan haklar, maaş gibi majör faktörler daha önemli olabilir mi?" gibi sorularla farklı değişkenlerin etkilerine de bakılması gerektiğine işaret etmektedir.

Kişisel performans göstergelerinden devamsızlık ile tükenmişliğin kişisel başarı boyutu arasında (β=0,10; p<0,05) pozitif yönlü ve zayıf düzeyde açıklayıcılığın olduğu söylenebilmektedir. Kişisel başarı devamsızlığı pozitif yönde yordamaktadır. İlgili bulgular Tablo 4.10'da verilmiştir.

Sonuçlar doğrultusunda kişisel etkinlik olarak da adlandırılan kişisel başarı boyutunun kişilerin işteki yeteneklerinin artması ile birlikte devamsızlıkların da arttığı söylenebilmektedir. Bu doğrultuda kişilerin devamsızlık performansını gözlediğimizde terfi süreçlerinin işleyişi ve devamsızlık nedenin araştırılması örgüt içindeki işe devamsızlığı azaltabileceği örgütün performans sistemi için anlamlı bir iyileştirme önerisi sunulmuştur. Bu öneri aynı zamanda bundan sonraki çalışmalarda işe giriş çıkış oranları ile ilgili yapılacak çalışmalar için araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Yüzeysel rol yapma ve içselleştirilmiş rol yapmanın eğitim saati üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır Tükenmişlik genel ve duygusal emek genel değişkenlerinin devamsızlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular tükenmişliğin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın maddelerinin karışarak bir faktör altında toplanmasına karşın, kişisel başarının onlardan ayrıştığı yönündedir. Bu sonucu destekleyen çalışmalarda da kişisel

başarı boyutunun tükenmişliğin bir boyutu olup olmadığı konusunda şüphelerin olduğunu belirten araştırmalar bulunmaktadır. Schaufeli ve arkadaşları (2019) tarafından ortaya konulan araştırmada tükenmişliğin alt boyutlarıyla ilgili olarak; kişisel başarının, öz-yeterlilik ile ilişkilendirildiği, kişisel başarı hissinin ise işte bireysel bir kaynak olabileceği ya da kişisel başarı hissinde düşüklüğün tükenmişlik sonucu ortaya çıkabilecek bir sonuç olabileceğine ilişkin eleştiriler bulunmaktadır (Schaufeli ve Taris, 2005; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Araştırma değişkenlerinin ortalamaları incelendiğinde, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma maddelerinin birleştiği 'tükenme' boyutunun ortalamasının4,99 (ss= 0,2) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre hizmet sektöründe çalışan mavi yakalı işçilerin genel olarak tükenme yaşadıkları; 'çok sık' işe gelmek ve çalışmak için enerjileri olmadığını, kendilerini duygusal olarak bitkin, tükenmiş hissettikleri ve işe karşı duyarsızlaştıkları söylenebilir.

Duygusal emek boyutlarının ortalamaları incelendiğinde yüzeysel rol yapma boyutunun ort.= 2,6 (ss=1,0), içselleştirilmiş rol yapma boyutu ise ort.= 3,3 (ss=0,8) ile birbirine çok yakın değerler aldığı görülmektedir. Bu da araştırmadaki katılımcıların duygusal emek davranışlarını bazen gösterdiklerini ifade etmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçları, kolayda örnekleme yöntemiyle verinin bir kurumdan toplanmış olması nedeniyle tüm hizmet sektörü çalışanları için genelleyebilmek mümkün değildir. Bunula birlikte literatürde duygusal emek kavramı nispeten yeni bir kavram olması nedeniyle bu alanda ulusal yazındaki çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Var olan yazınlarda da hizmet sektörü çalışanlarının araştırmaya dâhil edildiği çalışmalar oldukça azdır, bu çalışmalarda sadece bir gruba odaklanılarak, tüm hizmet sektörü çalışanları kapsam dâhiline alınmamıştır. Duygusal emek ve tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmaların literatürde beyaz yaka olarak tanımlanan, nitelikli işlerde ve belli bir eğitim seviyesindeki çalışanlar üzerinde yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar hostesler, öğretmenler, yöneticiler ile yapılmıştır. Bu çalışmada ise hizmet sektöründe çalışan katılımcıların %13,4'ünü çağrı merkezi, %36,2'sini güvenlik görevlileri ve geriye kalan %50,4'ünü ise temizlik personeli oluşturmuştur. Toplamda 677 katılımcı ile yürütülen bu çalışma hizmet sektöründe düşük nitelikli işlerde çalışanlarla ilgili durumu anlamak için bilgi sunmuştur.

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda duygusal emeğin performans göstergesi olarak alınan devamsızlık ve eğitim saati üstünde anlamlı açıklayıcılığı olmadığı görülmüştür. Gelecekteki araştırmalarda, müşteri etkileşim süresi, müşteri memnuniyet skorları ya da çalışanın kendi performansına ilişkin değerlendirmeleri gibi farklı ölçülerin kullanımı düşünülebilir.

Korelasyon analizinde duygusal emeğin, tükenmişlik boyutları (tükenme ve içselleştirilmiş rol yapma) ile ilişkili çıktığı görülmektedir. Duygusal emek ile tükenmişlik ilişkisine dayanarak duygusal emeğin devamsızlık ve çalışanların aldıkları eğitim saati gibi direkt iş çıktıları ile değil tükenmişlik gibi çalışan tutum ve davranışları ile daha ilişkili olabileceği düşünülebilir.

Duygusal emek genel ($r=0,24$; $p<0,01$) ile 'tükenme' arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Örneklemi oluşturan özel güvenlik görevlileri, çağrı merkezi çalışanları ve temizlik görevlilerinin yaşadıkları tükenme ve gösterdikleri duygusal emek davranışlarının birlikte arttığı söylenebilir.

Yapılan araştırmada kişisel başarı ile duygusal emek genel ($r=0,245$; $p<0,01$) arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişkiye rastlanmıştır. Benzer şekilde duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla hemşireler üzerinde bir araştırma yapmıştır çalışmanın sonucuna göre duygusal emek gösterimi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, duygusal emek gösteriminin kişisel başarı hissini arttırdığı görülmüştür (Seçer ve Tınar 2004).

Ulaşılan sonuçların tüm hizmet sektörü çalışanlarını kapsayacak nitelikte daha sağlıklı yorumlanabilmesi için hizmet sektörü çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve performans konu alan başka çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Duygusal emek, tükenmişlik ve performans üzerine çalışmayı düşünen araştırmacıların olguyu tüm hizmet sektörü çalışanları üzerinde incelenmesi önerilmektedir.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

DEMOGRAFİK SORULAR	
1	Adınız ve Soyadınız:
2	Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
3	Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Dul/Boşanmış
4	Yaşınız:
5	Eğitim Durumunuz: ( ) Okuryazar ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Diğer
6	Çalıştığınız (Bölüm) Departman: ( ) Çağrı Merkezi ( ) Güvenlik ( ) Temizlik
7	Bu Şirkette Çalışma Süreniz:
8	Toplam Çalışma Süreniz:
9	Göreviniz:
10	Görevinizi Yaparken Kaç Kişi ile Birlikte Çalışıyorsunuz:

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

Soru No	Sorular	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Oldukça Sık	Çok Sık	Her Zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.						
2	İş dönüşü ruhen tükenmiş hissediyorum.						
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.						
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.						
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.						
6	Bütün gün insanlarla uğraşmanın benim için gerçekten çok yıpratıcı olduğunu düşünüyorum.						
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.						
8	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.						
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.						
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı çok sert olduğumu düşünüyorum.						
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.						
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.						
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.						
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.						
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda olmaz.						
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.						
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.						
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.						
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettiğimi düşünüyorum.						
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.						
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.						
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.						

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ

Soru No	Sorular	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
2	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
3	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6	Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
9	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
10	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
11	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.					
12	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					

Ek 2. Gönüllü Bilgilendirme ve Onam Formu

GÖNÜLLÜ BİLGİLENDİRME VE ONAM FORMU

Sizi Gözde Yana tarafından yürütülen "*Tükenmişlik ve Duygusal Emeğin Çalışan Performansı ile İlişkisi*" başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı, hizmet sektörü çalışanlarının performans algıları üzerinde, duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel ve derinlemesine davranış ile tükenmişlik sendromunun herhangi birinin etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Tükenmişlik ve duygusal emek kavramlarının hizmet işletmelerinde iş gören performansına direkt olarak etki ettiği düşünerek bu araştırmada tükenmişlik ve duygusal emek davranışları arasındaki ilişkilerin iş gören performansına olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada sizden tahminen 10 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 400 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için "*ortak katılımcı havuzuna*" aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya …… e-posta adresi ve ……. numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının Adı ve Soyadı

E-Posta

Telefon

KAYNAKÇA

Adelmann, P. K. (1989). *Emotional Labor As A Potential Source Of Job Stress*. In

Akça, F. (2008). *Örgütsel Tükenmişlik ve Stres, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Ankara: İlke Yayınevi.

Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Çanakkale: Biga İ.İ.B.F. Yayınları.

Akıncı, B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.

Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labour İn Service Roles: The İnfluence Of Identity, *Academy Of Management Review*, 18(1), 88-115.

Ayvaz, U. (2015). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (İstanbul İli Kadıköy ve Ataşehir İlçeleri Örneği).* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bahar, E. (2006). *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış: İnsan Üretim Gücü. Ankara: Umut Yayınları.

Bittel, L. E. (1984). *Leadership: The Key To Management Success*. New York: Franklin Watts.

Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A Review And An İntegration Of Research On Job Burnout. *Academy Of Management Review*, 18(4), 621-656.

Costley, D. L. ve Todd, R. (1991). *Human Relations in Organizations*. New York: West Publishing Company.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S. ve Rupp, D. (2001). Moral virtues, Fairness Heuristics, Social Entitie and Other Denizens Of Organizational Justice. *Journal Of Organizational Behavior,* (58), 164-209.

Çağlıyan, Y. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması),* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D. (2009). Eczacılarda Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik, *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi,* 29(1), 61-74.

Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2011). Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2).

Çelik, P. ve Topsakal, Y. (2016). Duygusal Emeğin İş Tatmini ve Duygusal Tükenme ile İlişkisi: Antalya Destinasyonu Otel Çalışanları Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 214-218.

Çeşmeci, N. (2004). *Türkiye'de Paket Turların Yönetiminde Turist Rehberlerinin Fonksiyonu: Yönetsel Rollerin Tespiti, Sorunları ve Çözüm Önerileri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara: T. C. Genelkurmay Başkanlığı.

Çoban, H. (2014). *İş-Aile Çatışması ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Diefendorff, J. M. ve Richard, E. M. (2003). Antecedents And Consequences Of Emotional Display Rule Perceptions. *Journal Of Applied Psychology,* 88(2), 284-294

Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Dixon, R. (1992). *Management Theory & Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Dolu, G. (1997). *Yoğun Bakım Ünitesi Hemşirelerinde Stres Etkenleri ve Tükenmişlik Sendromu.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi*, (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi,* Ankara, Turkey.

Erken, M. (2016). *Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*,

Eroğlu, Ş. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.

Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması),* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Girgin, G. ve Baysal, A. (2005). Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Bazı Değişkenler (İzmir Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 1-10.

Gosserand, R. ve Diefendorff, J. (2005). Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(6).

Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation İn The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labour, *Journal Of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110

Grandey, A. A. (2004). 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).

Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotiom Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3).

Guy, M. E., Newman, M. A., ve Mastracci, S. H. (2008). *Emotional Labor: Putting The Service İn Public Service.* Armonk, Ny: M.E. Sharpe, Inc.

Günay, A. (2016). *Kabin Ekiplerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu*.

Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-182.

Güngör, M. (2017). *Emek Sürecinde Son Nokta Duygusal Emek& Tinsel Emek*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Gürüz, D. (1999). *Halkla İlişkiler-Reklam Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi. İzmir: Ege Üniversites*i, İletişim Fakültesi Yayınları.

Heung, C. S. (2008). Effects Of Tour Leader's Service Quality On Agency'sreputation And Customers Word-Of-Mouth. *Journal Of Vacation Marketing*, 14(4), 305–315.

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialisation Of Human Feelings*, University Of California Press, Berkeley.

Hume, D. A. (1998). *Reward Management*. USA: Blackwell Publishers Ltd.

Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.

Jackson, S. E., Turner, J. A. ve Brief, A. P. (1987). Correlates Of Burnout Among Public Service Lawyers. *Journal Of Occupation Behavior*, 8(1), 339-349.

James, M. (2005). *Antecedents and Consenquences of Cynicism in Organizations: An Exmination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems* (Dissertation of Doctor of Philosophy). The Florida State University, Florida.

Kalıprasad, M. (2006). The Human Factor-Iı: Creating A High Performance Culture In An Organization. *Cost Engineering*, 48(6), 27.

Kaplan, M. ve Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 35, 165-174.

Karasar, N. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kart, E. (2011). Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (3).

Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İş görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

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 Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Anabilim Dalı, İstanbul.

Kaya, U. ve Özhan, K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.

Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kırkan, M. (2014). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği,* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Kim, H. J., Shin, K. H., ve Umbreit, W. T. (2007). Hotel Job Burnout: The Role Of Personality Characteristics. *International Journal Of Hospitality Management*, 26(2), 421-434.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Kong, H., Cheung C. ve Baum T. (2009). Are Tour Guides İn China Ready For Thebooming Tourism İndustry? *Journal Of China Tourism Research*, 5, 65-76.

Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı ve Yönetim Organizasyon Programı, Manisa.

Kruml, S. M., ve Geddes, D. (2000). *Catching Fire Without Burning Out: Is There An İdeal Way To Perform Emotional Labor*. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, & W. J. Zerbe (Eds.), Emotions İn The Workplace: Research, Theory, And Practice. Westport, Ct: Quorum Books, 177-188.

Kuşluvan, S. ve N. Çeşmeci. (2002). *Türkiye'de Turist Rehberliği Eğitiminin Sorunları ve Yeniden Yapılandırılması,* Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop.

Küçüközel, N. (2006). *Aile Hekimliği Asistanlarındaki Anksiyete, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Dâhili Bilimler Asistanlar ile Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora tezi), T.C. Sağlık Bakanlığı Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, Ankara.

Küçükyürük, Ş. (2013). *Ameliyathanede Çalışan Hemşirelerin Fazla Mesailerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisinin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. (Mcgraw-Hill), Inc., New York.

Maslach, C. ve Leiter, P. (1997). *The Truth About Burnout (Jossey- Bass, San Francisco, Ca).* Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter (2001). Job Burnout. Annual Review Of Psychology, 52, 397-422.

Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. *Academy Of Management*, 21(4), 989-1009.

Morris, J. ve Feldman, D. (1996). The Dımensıons, Antecedents, and Consequences of Emotıonal Labor. *Academy Of Mangement*, 21(4).

Munchinsky, P. M. (2000). Emotion in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Bahaviour*, 21(7).

Nahavandi, A. ve Malekzadeh, A. R. (1998), *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, New Jersey.

Öğüt, A. (2006). Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 58.

Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özmen, N., Ömür, T., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 17-33.

Öztemiz, Y. E. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 271-288.

Pala, T. (2008). *Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları*, Mersin Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin.

Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* (54), 307-331.

Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1987). Expression Of Emotion As Part Of The Work Role, *Academy Of Management Review*, 12(1), 23-37.

Sakal, Ö. (2015). *Kültürün Bireycilik Toplulukçuluk Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.

Sandıkçı, E. (2010). *Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır'da Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.

Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262.

Taylor, A. J. W. (2003). Justice As A Basic Human Need. *New Ideas In Psychology*. (21), 209-219.

Tokmak, İ. (2014). Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi. *Journal of Busıness Research Turk*, 6(3).

Tutar, H. (2004). İş *Yerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Barış Yayınları.

Tümkaya, S. (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14).

Uzun, D. (2007). *Örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama,* (Yayımlanmamış doktora tezi.)

Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal Of Yasar University*, 17(5), 2922-2937.

Ünler Öz, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, İstanbul: Beta.

Üst Ç, (2012). *Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Van, J. ve Kunda, G. (1989). R*eal Feelings: Emotional Expression And Organizational Culture*. In L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), Research İn Organizational Behavior, 11(1), 43-103.

Wright, A. ve Bonett, B. (1997). The Contribution Of Burnout To Work Performance. *Journal Of Organizasyonal Behavior*, 18, 491-499.

Wright, T. ve Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion As A Predictor Of Job Performance And Voluntary Turnover. *Journal Of Applied Psychology*, 83(1), 486-493.

Yalçın, S. (1994). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Yanar, R. (2018). *Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Ege Bölgesinde görev yapan turist rehberleri üzerine bir araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yıldırım, F. (2009). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239), 371-402.

Yıldırım, S. ve Atay, L. (1997). *Türkiye'de Turizmin Gelişmesinde Turist Rehberlerinin Rolü,* Hafta Sonu Semineri, Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi Yayınları.

Yıldız, R., Kuşluvan, S. ve Şenyurt, Y. (1997). *Türkiye'de Turizmin Gelişmesinde Turist Rehberlerinin Rolü (Turist Rehberliği Öğretiminde Yeni Bir Model: Nevşehir Turist Rehberliği Bölümü Programı ve Değerlendirmesi*, Hafta Sonu Semineri, Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi Yayınları.

Yıldız, S. (2014). *Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Manavgat'taki Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.