DUYGUSAL EMEĞİN ALT BOYUTLARININ (YÜZEYSEL DAVRANIŞ, DERİN DAVRANIŞ VE SAMİMİ DAVRANIŞ) İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI (İÇSEL TATMİN VE DIŞSAL TATMİN) İLE İLİŞKİSİ – ÇAĞRI MERKEZLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İrem DİRLİK

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2020



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı/İşletme

DUYGUSAL EMEĞİN ALT BOYUTLARININ (YÜZEYSEL DAVRANIŞ, DERİN DAVRANIŞ VE SAMİMİ DAVRANIŞ) İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI (İÇSEL TATMİN VE DIŞSAL TATMİN) İLE İLİŞKİSİ – ÇAĞRI MERKEZLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İrem DİRLİK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ

İstanbul, 2020

İrem DİRLİK tarafından hazırlanmış olan bu çalışma 07/05/2020 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans tezi olmaya **oy birliği ile** yeterli bulunmuştur.

_____

Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ

Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri

Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ (Danışman)	İşletme Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____
Doç. Dr. Malik Volkan TÜRKER	İşletme Fakültesi, Marmara Üniversitesi	_____
Dr. Öğretim Üyesi Ayla ESEN	İşletme Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____

Bu tezin Yüksek Lisans. tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kabul tarihi:

07/05/2020

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

İrem DİRLİK

TEŞEKKÜR

Çalışmam süresince tez danışmanlığımı üstlenerek tezimin her aşamasında, çalışmamın planlanmasında, yürütülmesinde ve sonuçlandırılmasında bana yol gösteren, her türlü bilimsel tecrübe, yaklaşımı ve bilgisiyle manevi desteğini ve sonsuz anlayışını benden esirgemeyen, değerli tez danışman hocam Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ'e; hayatımın her döneminde hep yanımda olan, sonsuz sevgilerini her daim bana hissettiren maddi ve manevi her türlü desteklerini benden esirgemeyen, bugünlere gelmemi sağlayan ve tüm başarılarımın kıymetli mimarları en değerli varlıklarım kıymetli Annem Seher DİRLİK ve kıymetli Babam Ünal DİRLİK'e biricik aileme sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

İrem DİRLİK

ÖZET

DUYGUSAL EMEĞİN ALT BOYUTLARININ (YÜZEYSEL DAVRANIŞ, DERİN DAVRANIŞ VE SAMİMİ DAVRANIŞ) İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI (İÇSEL TATMİN VE DIŞSAL TATMİN) İLE İLİŞKİSİ – ÇAĞRI MERKEZLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DİRLİK İrem

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ

Tarih: Mayıs/2020

Sayfa: 96

Duygusal emek hizmet işinin gerçekleşmesi esnasında örgüt tarafından beklenilen duyguların gösterilmesidir. Başka bir ifade ile duygusal emek, örgütün belirlemiş olduğu gösterim kurallarına uymadaki gözlenebilen davranışlar bütünüdür. Bu araştırmanın amacı duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmada ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, tecrübe, eğitim seviyesi gibi demografik özelliklerine göre duygusal emek ve iş tatmin düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu amaçlarla İstanbul'da çağrı merkezinde çalışanların 205 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Ampirik analizlerde bağımsız t-testi, tek yönlü anova testi, pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda çağrı merkezi çalışanlarının demografik özelliklerine göre duygusal emek algıları farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak çağrı merkezi çalışanlarının medeni ve gelir durumuna göre iş tatmin düzeyi farklılaşmamaktadır. Korelasyon analizi sonucunda duygusal emek boyutlarından samimi davranış ile iş tatmini ve içsel tatmin arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ve derin davranış ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

Anahtar kelimeler: Duygusal Emek, İş Tatmini, Çağrı Merkezi Çalışanları

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SUB-DIMENSIONS (SURFACE ACTING, DEEP ACTING AND NATURALLY FELT EMOTIONS) AND EMOTIONAL LABOUR (INTERNAL AND EXTERNAL SATISFACTION) A RESEARCH ON THE CALL CENTERS

DİRLİK İrem

Master's Degree, Department of Business Administration, Altınbas University

Supervisor: Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ

Date: May/2020

Page: 96

Emotional labor is the display of the emotions expected by the organization during the realization of the service business. In other words, emotional labor is a set of observable behaviors in obeying the rules of representation determined by the organization. The aim of this study is to investigate the effect of emotional labor on job satisfaction. In the study, it was also examined whether emotional labor and job satisfaction levels differ according to demographic characteristics such as gender, age, marital status, income status, experience and education level. For this purpose, a survey was conducted on 205 people working in the call center in Istanbul. Independent t-test, one-way anova test, pearson correlation analysis were used in the empirical analysis. As a result of the analysis, it was found that the emotional labor perceptions of call center employees did not differ according to demographic characteristics. However, the level of job satisfaction does not differ according to the marital and income status of call center employees. As a result of correlation analysis, a positive and statistically significant relationship was found between natural behavior, job satisfaction and internal satisfaction, which is one of the dimensions of emotional labor. On the other hand, there is no statistically significant relationship between superficial behavior and deep behavior and internal satisfaction, external satisfaction and job satisfaction.

Keywords: Emotional Labor, Job Satisfaction, Call Center Employees

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **vi**

ABSTRACT ..... **vii**

İÇİNDEKİLER ..... **viii**

TABLO LİSTESİ ..... **xii**

ŞEKİL LİSTESİ ..... **xiii**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM: DUYGUSAL EMEK **3**

1.1.Duygusal Emek Kavramı 3

1.1.1.Duygusal Emek Yaklaşımları ve Tarihsel Çerçeve 4

1.1.2.Duygusal Emek Kavramı Yaklaşımları 6

1.1.2.1.Hochschild (1983) Yaklaşımı 6

1.1.2.2.Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı 11

1.1.2.3.Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı 14

1.1.2.4.Grandey (2000) Yaklaşımı 16

1.1.3.Duygusal Emek Davranışlarının Alt Boyutları 20

1.1.3.1.Yüzeysel Davranış 20

1.1.3.2. Derin Davranış 22

1.1.3.3. Samimi Davranış 23

1.1.4.Duygusal Emeğin Etkileşim Özellikleri 23

1.1.4.1.Duygusal Gösterim Sıklığı 24

1.1.4.2.Sarf Edilen Dikkat ve Süre 25

1.1.4.3.Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği 26

1.1.5.Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler 27

1.1.5.1. Bireysel Faktörler 27
1.1.5.2.Örgütsel Faktörler 32
1.1.6.Duygusal Emeğin Sonuçları 34
1.1.6.1.Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları 34
1.1.6.2.Duygusal Emeğin Olumsuz Sonuçları 35

İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ 38

2.1. İş Tatmini Kavramı 38
2.1.1. İş Tatmini ile İlgili Kavramsal Teoriler 39
2.1.1.1.Kapsam Teorileri 40
2.1.1.2.Süreç Teorileri 45
2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 48
2.1.2.1. Bireysel Faktörler 48
2.1.2.2. Örgütsel Faktörler 51
2.1.3.İş Tatmini Boyutları 54
2.1.3.1.İçsel Tatmin 55
2.1.3.2.Dışsal Tatmin 55
2.1.4.İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları 56
2.1.4.1.Performans – Motivasyon – Verimlilik 56
2.1.4.2.İşe Geç Gelme Durumu – İşe Devamsızlık – İşten Ayrılma 58
2.1.5.Duygusal Emek ve İş Tatmini İlişkisi 59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DUYGUSAL EMEĞİN ALT BOYUTLARININ (YÜZEYSEL DAVRANIŞ, DERİN DAVRANIŞ VE SAMİMİ DAVRANIŞ) İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI OLAN (İÇSEL TATMİN VE DIŞSAL TATMİN) İLE İLİŞKİSİ – ÇAĞRI MERKEZLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 61

3.1. Araştırmanın Modeli 61
3.2 Araştırmanın Hipotezleri 61
3.3. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi 62
3.4 Araştırmanın Veri Toplama Araçları 62

3.5.Araştırmanın Verilerinin İstatistiksel Analizi 64
3.6. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dağılımlarına Ait Olan Bulgular 65
3.7. Duygusal Emek ve İş Tatmini Ölçeklerinden ve Alt Boyutlarından Alınan Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular 66
3.8. Katılımcıların Ayrımcılık Algıları Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İncelenmesi 69
3.9. Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkisi 76
SONUÇ 77
KAYNAKÇA 79
EKLER 88

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Güvenirlikleri 64
Tablo 4.2. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar 65
Tablo 4.3. Duygusal Emek Ölçeği İfadelerinden Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 66
Tablo 4.4. İş Tatmini Ölçeği İfadelerinden Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 67
Tablo 4.5. Duygusal Emek ve İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma ve Normallik Değerleri Dağılımı 68
Tablo 4.6. Cinsiyete Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının T-Testi ile Karşılaştırılması 69
Tablo 4.7. Medeni Duruma Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının T-Testi ile Karşılaştırılması 70
Tablo 4.8. Eğitim Durumuna Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının Anova Testi ile Karşılaştırılması 71
Tablo 4.9. Gelir Durumuna Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının Anova Testi ile Karşılaştırılması 72
Tablo 4.10. Yaşa Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının Anova Testi ile Karşılaştırılması 73
Tablo 4.11.Kıdeme Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının Anova Testi ile Karşılaştırılması 74
Tablo 4.12. Mevcut İşletmede Çalışma Süresine Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının T-Testi ile Karşılaştırılması 75
Tablo 4.13. Duygusal Emek İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi 76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli 15
Şekil 1.2. Grandey Duygusal Emek Modeli 18

GİRİŞ

Hizmet sektörünün ekonomideki öneminin artması, hizmet işleri için çok büyük öneme sahip olan yüz yüze iletişimin gerekliliğinin daha çok ifade edilmeye başlanmasına neden olmuştur. Müşteri memnuniyetinin önemi hizmet sektöründe faaliyet gösterenlere bir felsefe olarak aktarılmaktadır. Bununla birlikte gülümseme ve tebessüm gibi ifadelerin hizmet sunumunda mutlaka kullanılması gerekliliği belirtilmektedir (Chu ve Murrmann, 2006). Hizmet alan kişi için sergilenen bu mutluluk ifadesi (duygusal emek), çoğu örgüt için işin önemli bir kısmı şeklinde tanımlanmaktadır. Hizmet sektöründe, çalışanların samimi olması ve insanlara karşı sıcak davranması onların ürüne kattıkları değer olarak adlandırılmaktadır. Birçok yöneticiye göre, çalışanların hizmet bekleyen kişilere sıcak davranması onların memnuniyetini ve bağlılığını artırmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin bazıları, çalışanların duygusal ifadelerini belirli bir çerçevede düzenleyerek davranış kuralları adı altında çalışan davranışı haline dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu yaklaşımla sürekli müşteri memnuniyetini sağlayarak, sayılarının artırılması amaçlanmaktadır (Diefendorff ve Gosserand, 2005). Duygusal emeğin, hizmet sektöründeki işletmelerin ve çalışanların başarısı için önemi bilinirken, çalışanların duygusal ifadelerini nasıl kontrol edebildikleri konusunun da kesinlikle bilinmesi gerekmektedir (Beal ve ark., 2006).

Duygusal emek, müşterilerle karşılıklı iletişim kurarak çalışanların sergilenen duygularının kurum tarafından belirtilmiş normlara göre uygunluk vermeleri ve geçen zaman içerisinde sarf ettikleri çaba olarak görülmektedir (Chu, 2002, s. 2). Müşteri ile karşılıklı etkileşim sağlayan çalışanlar "kurumun yüzü" olarak kabul edilir. Duygusal emek bu yüzden iletişim aracı sağlayıcısıdır, çünkü çalışanların duygularını yönetmesi başka bireyin faydası içindir (Eroğlu, 2010, s. 19). Duygusal emek, kişilerarası etkileşim (iş gören-müşteri) boyunca örgüt tarafından beklenen duyguların müşterilere yansıtılmasındaki çaba, koordinasyon ve denetleme ihtiyacı olarak ifade edilmektedir (Morris & Feldman, 1996, s. 987).

Bu araştırmada İstanbul'da çağrı merkezinde çalışanların duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, tecrübe, eğitim seviyesi gibi demografik özelliklerine göre duygusal emek ve iş tatmin düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir. Bu amaçla araştırmada İstanbul'da çağrı merkezinde çalışan 205 çağrı merkezi çalışanı üzerinde anket uygulanmıştır

Bu tez 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal emek kavramı, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emeğin boyutları anlatılmıştır. İkinci bölümü iş tatmini, iş tatminin boyutlarını ve iş tatmini etkileyen faktörler ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, modeli, yöntemi, veri toplama araçları, duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik ampirik bulgular yer almaktadır. Son bölümde ise araştırmanın genel bir değerlendirilmesi yapılarak geçmiş araştırmalar ile karşılaştırılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM: DUYGUSAL EMEK

1.1.Duygusal Emek Kavramı

Günümüz koşullarında örgütlerin, çalışanların, hislerini ve duygusal davranışlarını gösterebilme gayretleri, duygusal emek tanımının örgütsel boyut kısmında önemli olmasına ve bu önemin artmasına sebep olmaktadır. Şirketler yönünden sergilenen bu kontrol, yön verme veya yönetme şeklinde örgütsel kaideler çerçevesinde değerlendirilebileceği şekliyle daha soyut olarak, kurallar ve örgüt kültürünün bir bölümü olarak da ortaya çıkabilmektedir. (Mann, 2007, s. 553). Rekabetin önemli derece de fazlalaşması özellikle hizmet anlamında "müşteri tatmininde" öne çıkan bir rol oynamaktadır. Çalışan kurumun belirlediği duygusal davranış kurallarına uyum sağlamakla beraber müşteri beklentilerini karşılamakla ve bunun sonucunda da müşteri memnuniyetini sağlamakla yükümlüdür. Bu nedenle iş dünyası çerçevesinde duyguların yönetilmesi önemli bir etkiyi teşkil etmesini sağlamıştır (Biçkes, Yılmaz, Demirtaş, & Uğur, 2014, s. 99).

England ve Farkas (1986), duygusal emeği " bireyin karşısındaki kişiyi anlamaya çalışması, kendisini karşısındakinin yerine koymaya (Empati) çalışması, onun duygularını kendi duyguları gibi görme, hissetme ve yönetme olarak belirtmiştir (England & Farkas, 1986). Diğer bir şekilde ifade edersek, kurumun rekabet standartlarına göre oluşturdukları kurallar sonucunda çalışanın duygusunun yönetilmesi kısmı, kısaca çalışanın duygularının maddi bir değere çevrilmesi duygusal emek kuramını ortaya çıkarmaktadır (Kart, 2011: 221).

Kişinin sergileyeceği duygusal emeğin, genellikle karşılıklı olarak yüz yüze konuşma sırasında gösterilen bir davranış olarak (Steınberg & Fıgart, 1999, s. 9), karşısındaki (müşteri vs.) üstündeki etkileri önem taşımaktadır.

Duygusal emek, müşterilerle karşılıklı iletişim kurarak çalışanların sergilenen duygularının kurum tarafından belirtilmiş normlara göre uygunluk vermeleri ve geçen zaman içerisinde sarf ettikleri çaba olarak görülmektedir (Chu, 2002, s. 2).

Müşteri ile karşılıklı etkileşim sağlayan çalışanlar "kurumun yüzü" olarak kabul edilir. Duygusal emek bu yüzden iletişim aracı sağlayıcısıdır, çünkü çalışanların duygularını yönetmesi başka bireyin faydası içindir (Eroğlu, 2010, s. 19). Duygusal emek, kişilerarası etkileşim (iş gören-müşteri) boyunca örgüt tarafından beklenen duyguların müşterilere yansıtılmasındaki çaba, koordinasyon ve denetleme ihtiyacı olarak ifade edilmektedir (Morris & Feldman, 1996, s. 987).

Duygusal emek, "çalışana atfedilen görevlerin ve yüklenen rollerin denetleme, duygusal sergilenişler şeklinde uygulamaya koyarak görev verilen iş görenlerin duygularını yönetmek için özendirmektir" (Constanti & Gibbs, 2004, s. 244). Duygusal emek, "bir ücret karşılığında duyguların dışa vurulmasıdır" (Othman, Abdullah, & Ahmad, 2008, s. 32).

Duygusal emek, "kaideler veya mesleki normlara karşılık gelen doğru duyguyu ortaya koymak için kişinin içsel duygularını veya dışa gösterim davranışlarını düzenleme basamağıdır (Akbıyık, 2013, s. 8).

1.1.1.Duygusal Emek Yaklaşımları ve Tarihsel Çerçeve

1983 yılında Arlie Hochschild tarafından ilk kez "Duygusal Emek" kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Krulm & Geddes, 2000, s. 09). Duygusal Emek, önce Hochschild (1983) araştırmasında ortaya koyulduktan sonrasında bu konuda farklı yaklaşımlar, çalışmalar geliştirilmiştir (Steinberg & Figart, 1999, s. 9).

Duygusal emek, bu yaklaşımlarla ilgili birden fazla kişisel ve örgütsel unsur var olduğunu iddia etmektedir. Literatürde ise bazı çelişkili teoriler sunmaktadır. Literatür incelendiğinde, bu farklılıkları tasvir etmek ve mevcut çalışmayı anlamak için duygusal emek dört farklı yaklaşımda ele alınmıştır (Hochschild, 1983, s. 6). Duygusal emeği şu şekilde tanımlamıştır. "Duygu hissinin yönetimi", halka açık bir şekilde gözlemlenebilir bir yüz ve bedensel görüntüyü ifade etmektedir. Müşterilere hizmet sunmayı bir gösteri, hizmet sunanı oyuncu, müşterileri izleyici ve işin sergilendiği yeri de oyun alanı olarak görmektedir (Hochschild, 1983, s. 33). Anlatılmak istenen hislerin yönetilmesi eğer bir para karşılığında yapılırsa duygusal emek gerçekleşir. Duygusal emeği sosyal statü kavramı içerisinde değerlendiren (Ashforth & Humphrey, 1993, s. 90) 'in bakış açısına göre duygusal emek, mümkün olan hissi gösterme çabası şeklinde gözlemlenmektedir.

Çalışanlar, hissedilen kurallar olarak gördükleri bu sergileme kurallarına uyarak örgütün istedikleri şekilde davranışlarını biçimlendirirler. Çalışanlar bunu iki yol izleyerek yaparlar. Birincisi, rol yaparak veya duygularını gerçek ve içten anlamda hissetmeye çaba sarf ederek (Hochschild, 2003: 37).

Hochschild, bu yollardan ilk olanı yüzeysel olarak rol yapma, ikincisi de derinsel rol yapma olarak nitelendirmiştir (Hochschild, 2003, s. 36). Yüzeysel rol hissi, iş görenlerin aslında hissetmediği duyguları göstermesidir. Çalışan yüzeysel rol yaparken birden fazla duyguyu aynı anda hissetse bile, görevini gerçekleştirirken hissettiği hisleri değil, görevinin getirdiği duygularını hissediyormuşçasına davranır (Başbuğ, 2010, s. 257). Yüzeysel davranış, hissetmediğimiz davranışları müşteriye göstermemizdir.

Başka bir tanımda ise; yüzeysel davranışta çalışanların gerçek hislerini değil, sadece davranışlarını değiştirmelerinin ifade edildiği fakat bunları da örgüt kurallarına uyum sağlayarak işlerini kaybetmemek adına yaptıkları belirtilmektedir (Grandey, 2003).

Derinden rol yapma kısmı ise (Krulm & Geddes, 2000, s. 12), tarafından duygusal emek kavramının temeli olarak ön görülmektedir. Bu nedenle Çalışan davranışlarında duygu olarak yoğun bir iş gücü sarf etmektedir. Derin davranışta çalışan var olan duygularını kontrol ederek sergilemekle sorumlu olduğu hisleri bire bir yaşayıp özümseyerek duygu kontrolü sağlamaktadır (Hochschild, 2003, s. 37). "Derin davranış gerçekte duygularımızı hissetmememize rağmen bu davranışları ortaya koymak için çaba göstermeye çalışmaktadır."

Duygusal emeğin bu şeklinde, çalışan, duygularıyla başa çıkabilme stratejileri geliştirerek gerçekte hissettiği duyguyu değiştirmeye çabalar (Ekman, 1973, s. 988). Ekman'a göre, uygun duygusal hislere ilişkin bu normları "gösterim kuralları" şeklinde ifade etmiştir. Ekman'a göre sergileme kuralları; hislerin uygun olup olmadığından çok, bu duyguların karşındaki kişiye nasıl gösterilmesi ve iletişim kurulması ile ilgili davranışlardır (Morris & Feldman, 1996, s. 988).

Duruma göre, hangi duygunun uygun olmasını sergileyen davranış kurallarına sergileme kuralları denilmektedir. Duygusal emek, çalışanların, rol yapma kabiliyetlerinden biri olarak gerekli görülmekte ve kurum tarafından istendik bir takım duyguların gösterilmesine veya kurum tarafından istenmeyen bir

takım duyguların da saklanması şeklinde ki gayreti göstermektedir (Seçer & Tınar, 2003, s. 272).

Duyguların yönetilmesi önemli anlamda, iş hayatında başarmanın sırrı olarak gösterilmektedir (Goleman, 2000, s. 393-394). " Eğer duygularımızı yönetemezsek empati duygumuzu kaybedebilir, işimize gereken özeni gösteremeyebiliriz."

Duygusal emeğin sonuçlarına ilişkin belirgin çelişkiler yapının farklı operasyonelleştirmelerinden kaynaklanma olasılığı daha yüksektir. Hochschild (1983) "duygusal emek" terimini ilk öneren kişiydi. Sonrasında konsepte yaklaşımlar, çeşitli araştırmalar tarafından üretilmiştir. (Asforth& Humpherey, 1993; Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996).

Bu yaklaşımlar Hochschild' in bakış açısından başlayarak aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1.1.2.Duygusal Emek Kavramı Yaklaşımları

1.1.2.1.Hochschild (1983) Yaklaşımı

Hochschild (1983), duygusal emeği gözlemlenebilir "halka açık olarak yüz ve bedenen görüntü oluşturma hissinin yönetilmesi" olarak tanımlamıştır (Goffman, 1959)' dan ilham alan Hochschild, müşterilerle doğrudan temas halinde olan çalışanları bir tiyatrodaki oyunculara benzetmiştir. İzleyiciyi müşteri, aktörleri hizmet çalışanı olarak görmüştür. Hochschild, bu yaklaşımla oyuncuların performansını, rollerini doğal ve otantik olarak izleyicilere yansıtma yetenekleri ile ilişkilendirirken; Hizmet çalışanlarının performanslarını, işlerinin gerektirdiği duygu ve davranışlarını doğal ve özgün olarak müşterilere gösterme kapasiteleriyle ilişkilendirir. Hem oyuncu hem de hizmet çalışanı, bu tür duyguların hedefe iletilmesi sırasında duyguları üzerinde kontrol veya yönetimden yararlanır. Oyuncuların davranışları "oyunculuk" olarak adlandırılırken, hizmet çalışanlarının davranışları "duygusal emek" olarak adlandırılır. Hochschild' e göre, servis çalışanları tam olarak oyuncular gibi davranıyorlar, işlerini gerektirdiği şekilde yapıyorlar, uygunsuz olanları saklarken müşterilere yönelik duyguları sergiliyorlar ve verdikleri hizmetten ödeme alıyorlardı. Uyumlu ve uyumsuz olarak görülen davranışlar, iş görenlerin duygularını yönetmelerini de içine alan duyguların gösterim kuralları ile organizasyon tarafından belirlenirdi. Hochschild iki şekil de

duygusal kontrolün üzerinde durmaktadır. Bu unsurların ilk olanı, verilen cevabın orijinal somut duygusunu değiştirmeden düzeltilmesini içeren "yüzey hareketi" dir. İkincisi, çalışanın kendi rolü hakkında kendi içine baktığı daha gerçekçi bir yaklaşım sunan "derin hareketidir" ve bu görüşün neticesi olarak sergilemesi gerekli hisleri içinden tecrübe etmektedir. Yüzeysel eylemde kişiler alanlarına yönelirken; Derinsel eylemde iç akışlarının güdülenmesine izin verirler (Hochschild, 2003). Hochschild' in duygusal emeğe ilişkin ilk bulgusu bunun sonuçlarıyla ilgilidir. Müşteriye her zaman olumlu cevap verme yükümlülüğü, çalışanlar müşterilerle karşı karşıya kaldıklarında yahut duyguları gösterme zorunluluğu hissetme gereksinimi duyduklarını hissetmeleri ya da bu duyguları doğru bir şekilde hissetmeleri için çaba sarf etmeleri gerekecek şekilde bir gerginlik yaratır. Psikolojik durumları ne olursa olsun Hochschild, genellikle yüzeysel eylemde hissedilmiş duygu ile görüntülenen his arasındaki uyuşmazlığın, "duygusal bir uyumsuzluk" oluşumuna yol açtığını ve bu duygusal kontrolün sonuçlarının derin harekete göre daha yıkıcı olduğunu iddia etmektedir. Bu varsayımı uçuş çalışanları ve gişe çalışanlarıyla ilgili yaptığı çalışmada kanıtlamıştır. Bu çalışmanın bulguları, kuruluşların duygusal gösterim kuralları hakkındaki gereksinimlerinin çalışanlarının duyguları üzerinde kontrol sahibi olma hakkı yarattığını göstermiştir. Bu tür bir kontrol, çalışanların bilinmeyen duyguları gösterme çabasıyla numara yapmalarına neden olmuştur. Bu çaba sonucunda çalışanların şiddetli baş ağrısından muzdarip olduğu ve işlerinde düzensiz katılım gösterdikleri tespit edildi. Dahası, bu işçilerin işteyken başkalarıyla kibarca konuşmadıkları bulunmuştur (Hochschild, 2003). Böylece, yalnızca duygusal ifadelerle ilgili örgütün finansal kazancına odaklanan, çalışanların duygularına yönelik çabalarından kaçındığı görülmüştür (Krulm & Geddes, 2000). Yüzeysel davranış ve derin davranış tanımları duygusal emeğin alt boyutları bölümünde daha detaylı şekilde değinilecektir.

Hochschild'in (1983) duygusal emek kuramına başka bir faydası, meslek sınıflarını duygusal emek istihdamına göre gruplandırarak çalışmadan elde ettiği bulgularıdır. Bu çalışmanın bulgularına dayanarak, duygusal emek gerektiren meslek mensuplarının üç özellik içerdiğini iddia etmiştir. Öncelikle, duygusal emek gösteren çalışanlar müşterilerle telefonda ya da yüz yüze etkileşime girer; ikincisi bu çalışanlar müşterilerin duygularına öncelik verir; üçüncü olarak, organizasyon

bu çalışanların faaliyetlerini müşterileriyle birlikte kontrol altında tutmaktadır (Wharton, 1993).

Bu niteliklere dayanarak altı iş sınıfı doğmuştur (Öz, 2007: 5):

1-) Yöneticiler ve İdareciler

2-) Serbest Meslek Sınıfı; (Doktorlar, Avukatlar);

3-) Satış çalışanları; (Mağaza çalışanları)

4-) Yetkililer;

5-) Evde hizmetli çalışanlar (bebek bakıcısı, temizlik çalışanı vs.) ve

6-) Hizmet sektöründe ki özel çalışanlar (garsonlar, hizmetliler).

Hochschild, belirtilen kategorilerin dışında kalan diğer meslek gruplarının duygusal emeğe ihtiyaç duymadığını iddia etmektedir. Hochschild'e eleştiri getiren diğer yazarlar, duygusal emek ihtiyacını yaratan meslek sınıflarından (yukarıda açıklanmış 6 meslek grubu) ve olmayanlardan oluşan ikilikten oluştuğunu, her meslek grubunun yarattığı sahte hipotezlere neden olduğunu savunmuşlardır. Duygusal emek gereksinimi aynı oranda duygusal etkilenmeyi gerçekleştirir. Her görevin değişik seviyeler de duygusal etkilenme gerektirebileceği öne sürülmüştür ve bu sebeple duygusal emek ihtiyacı gerektiren meslek sınıflarının gerçekleştirdiği emeğine göre tekrar derecelendirilmesi gerekmektedir. İş görenlerin kişilik yapılarının Hochschild yönünden gözden kaçırdığı zorunlu duygu gösterim kurallarının algılanmasında ayrımcılıklara sebep olabileceği de ifade edilmiştir (Gosserand, 2003); (Grandey, 1999). (Wharton, 1993); duygusal emeğin, Hochschild'in öne sürdüğü duygusal emeğin negatif sonuçlarından sorumlu olup olmadığı veya aynı olumsuz sonuçların, duygusal emeğe bağlı olmayan diğer meslek gruplarında da ortaya çıkıp çıkmadığını anlamaya çalışmıştır. Duygusal emek gerektiren işlerde iş gören çalışanların, diğer iş türlerinde çalışanlara kıyasla daha fazla duygusal tükenmeye ve bunun sonucunda daha düşük iş memnuniyetine sahip olacağını varsaymıştır. Wharton, bu çalışmasında katılımcıların %64' ünü Hochschild'in geliştirdiği meslek kategorilerinden seçerken geri kalanını bu gruplar dışındaki diğer mesleklerden seçmiştir. Bu çalışmanın sonuçları Wharton' un hipotezleriyle uyumlu değildi. Bu sebeple, duygusal emeğin duygusal iş tatmini ile ilişkisi olmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte, duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkini incelerken özerklik, kıdem ve iş katılımının bağımlı değişkenler olarak analiz edilmesinde önemli bulgular olarak ortaya çıkmıştır. Duygusal emek, daha fazla iş ilişkisi olan çalışanlarda iş memnuniyetini olumlu yönde etkiler. Aynı

zamanda, duygusal emek özerkliği ve kıdem düşüklüğü olan çalışanlarda duygusal tükenmeyi olumsuz yönde etkilemektedir (Wharton, 1993). Hochschild; bu eleştirilere, mesleklerin kategorize edilmesinin, duygusal emeğin kapsamını anlamak için bir başlangıç noktası olarak görülmesi gerektiğini belirterek, bu yaklaşım gelecekteki çalışmalarda bu konuda yeni görüşler ve önlemler getirilebileceğini belirterek cevap vermiştir (Grandey, 1999).

Hochschild örgüt içindeki duygusal döngünün üç temel durumundan bahsetmiştir. Bunlar; toplumsal alışveriş, hissedilen kurallar ve duygu üzerine çalışma olduğunu açıklamaktadır (Hochschild, 2003, s. 118):

- ***Toplumsal Alışveriş;*** İki veya daha fazla kişiyle oluşan iki tarafa da yarar sağlayarak ortaya çıkan ilişkilerin tümünü ifade etmektedir.

- ***Hissedilen (Duygu) Kuralları;*** duygusal davranmanın kişilerin inisiyatifine bırakılmaması için örgütün kendi kültürüne uygun şekilde belirttiği kuralları,

- ***Duygu Çalışması;*** Bireysel olarak çalışmalardan daha çok örgüt kurallarına ve örgüt yapısına göre çalışanların duygularını yönetebilmesi,

Bu üç faktör kurumun başarılı olmasında önemli rol teşkil etmektedir. Ortaya konulan duygusal davranış kurallarını duygu yönetimi ile başarılı bir performans gösteren çalışan kendi başarısından dolayı kendisini mutlu hissederken aynı zamanda müşterisinin beklentilerini karşıladığı için de müşterisini de mutlu etmektedir.

Yapılan işin ilerleyişi esnasında iş görenin duyguları üstündeki kontrol odağını gösteren bu kavram Hohschild' e göre aşağıda belirtilen yapısal özellikleri taşımaktadır (Hochschild, 1983):

- *Duygusal emek, müşteri ile bire bir karşılıklı veya telefonla iletişim sağlayarak çalışmanın gerçekleştiği meslek gruplarında fazlaca görülmektedir.*

Örneğin; ilk başta hizmet sektörü olmak üzere satış-müşteri ilişkileri mesleği, hostestik, subaylık, öğretmenlik, memurluk gibi meslekleri göstermektedir. Müşteri, öğrenci vs. hizmeti alanlar iletişimi yoğun olan bu tarz meslekler kişisel- odaklı meslek sınıfına girmektedir.

- *Belirtilen meslek gruplarının çalışma zamanı boyunca sergiledikleri duygular hizmet alanlarında duygusal hislerine ulaşması yolu ile davranış ve tutumlarını etkilemektedir.*

Örneğin; hastane de çalışan bir doktor hastalanmış bir çocuğa tedavi uygularken çocuğun psikolojik durumunu göz önüne alarak onun üzülmemesini sağlayacak, mutlu edecek şekilde telkin edici jest, mimik ve yumuşak ses tonu üslubu ile yaklaşması gerekmektedir.

- *Duygusal emek, yoğun meslek grubunda çalışanlardan sergilemeleri beklenen davranış ve duyguları belli kurallar bütünlüğüyle belirtilmiştir.*

Çoğu örgüt içerisinde belirtilen kurallar mutlak ve yazılı olmamakla beraber, çoğunlukla örgüt kültürünün veya iş kavramlarının bir bölümü olarak kabul görmektedir. Duygusal sergileme kuralları olarak ifade edilen bu kurallar bir takım örgütlerde örgüt misyonun da yer alırken, diğerlerinde ise iş başı oryantasyon eğitimlerinde dolaylı olarak anlatılırken bazı örgütlerde ise meslek etiğini profesyonel şekilde uygulanmasıdır.

- *Örneğin; bir müşteri temsilcisinin kibar, içten, müşteri odaklı ve yardımsever olmazsa satışı gerçekleştiremeyeceğinin farkında olması gerekmektedir*.

Hochschild haricinde başka araştırmacılar da duygusal emeğe değişik bakış açıları oluşturularak duygusal emek kavramı daha da geliştirilmiştir.
Hochschild'a (2003: 187); duygusal emek gösteren çalışanlar için tehlike oluşturan üç değişik durumdan bahsedilmektedir (Hochschild, 2003, s. 187):

- Çalışan yaptığı işe olması gerekenden fazla bağımlı olarak tükenmişlik belirtisi gösterebilmektedir.
- İkinci durumda, çalışan tükenmişlik yaşamamak için görevinden kendisini uzaklaştırmaktadır. Buna bağlı olarak ise çalışan kendisini samimi davranmayan biri şeklinde görmektedir.
- Üçüncü durumda ise ikinci durumda olduğu gibi çalışan kendisini işinden uzaklaştırmakta fakat ikinci durumdan başka olarak çalışan kendisini işinden uzaklaştırdığı için sorumlu tutmamakta tam aksine baskın bir şekilde işi kolay görme ve buna bağlı olarak da işten soğuması gerçekleşebilmektedir.

Duygusal emek sergileyen tüm çalışanlar üç tehlike faktörünü yüklenebilmektedir.

1.1.2.2.Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı

Hochschild'tan başka bir yaklaşım olarak duygusal emeği elverişli duyguyu verebilecek davranışın sergilenmesi olarak ifade ederler (Ashforth & Humphrey, 1993, s. 90). Hochschild'ın tanımlamasından başka şekilde bu yaklaşımda gösterilen davranışın sebebine değil, davranışın kendisi üzerinde durulmaktadır. Bu durum da müşteri, hizmet aldığı çalışandan işgören davranışının kendisi ve bütünü ile ilgilenmesi olarak tanımlanmaktadır (Ashforth & Humphrey, 1993, s. 89-90). "Çünkü onlara göre önemli nokta hakikatte hangi duygunun hissedilmesinden çok doğru duyguyu karşı tarafa hissettirecek hangi davranışı gösterme eyleminde bulunmasıdır." Duygusal emeği bir başka şekilde izlenme yönetmesi şeklinde nitelendiren araştırmacılar bu perspektif doğrultusunda tanımlamalarını bu yönde sağlamışlardır. "Duygusal emek, iş görenin kendisine ve kişiler arası ilişkilerine yönelik sosyal tutuma etki sağlayacak şekilde karşısındaki kişilere olan davranışlarını yönetebilme ve düzenleme gayretidir" (Ashforth & Humphrey, 1993, s. 90).

(Ashforth & Humphrey, 1993, s. 89), toplumsal statü kavramını duygusal emekle bağdaştırmaktadır. Duygusal emek kavramının toplumsal statü kavramı ile çok daha fazla genişletilebileceğini ortaya atmaktadırlar. Sosyal kimlik kişinin kendisinde aidiyet duygunu hissetmesi, kendisini bir grup veya kuruluşa üye olarak görmesi, bireyin içinde bulunduğu kurumun içinde bulundurduğu değerleri ve duyguları ile kişinin hissettiği duygu ve değer kavramlarının özümsenmesi olarak

tanımlanabilir (Tajfel, 1982, s. 02). Örneğin, öğretmenlik, akademisyenlik vs. gibi meslekler bireye sosyal kimlik kazandırmaktadır.

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'in "derin ve yüzeysel davranış" boyutlarına bir başka boyut daha ortaya koyarak "samimi davranma" boyutunu duygusal emek literatürüne katkı olarak kazandırmışlardır. Samimi davranış, örgütünün ortaya koyduğu belirlenmiş davranış kuralları ile çalışanın gerçekte var olan duygularının birlikte ahenk göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ashforth & Humphrey, 1993, s. 89).

Ashforth ve Humphrey, çalışanların duygusal görüntü stillerinin tayin edicilerinin hizmetin niteliği, bireylerarası iletişimin kalitesi ve duyguların çeşitliliğini ifade etmiştir. Duygusal emeği, "görev temsilcileri tarafından hizmet müsabakaları anında beklenen duyguların gösterilmesi" olarak tanımlamışlardır (Ashforth & Humphrey, 1993, s. 88). Bir başka ifade ile kurumların belirlediği duygu gösterim kaidelerine uyma sırasındaki izlenebilir davranış çeşitleridir. Hochschild'in ifade ettiği gibi davranışlarında altında yer alan duygulara odaklaşmanın aksine izlenebilir davranışlara dikkat etmişlerdir, zira müşterilerin görev kalitesini değerlendirmesinde en mühim bileşen hizmet iş görenlerinin davranış tarzlarıdır. Duygusal emek, "kişinin karşısındaki kişinin kendileriyle ilgili düşüncelerini tesir etme veya değiştirme hareketi" olarak açıklanan izlenimi yönetme şekli olduğunu iddia etmişlerdir (Luthans, 2005). İzlenim idaresi tarafından manipüle edilen kişiler, karşısındakinin kendisini çok fazla önemsemelerini bu nedenle ve herkesin kabul edeceği davranışları göstermelerini ister. Duygusal emek, bir izlenme yönetimi türü şeklinde tanımlanır, zira müşterinin hizmet yönündeki fikirlerini pozitif yönde etkileyebilmek hizmet iş görenlerinin kendilerinin yönetme gayreti ve müşteri etkileşimi sırasındaki hisleri olarak yansıtılır. Ashforth ve Humphrey, iş görenlerin duygularını Hochschild'in açıklamasına istinaden duygusal emek davranışı (derinsel ve yüzeysel eylem) şeklinde hissettikleri duyguları üzerine uyguladıklarını da görmüşlerdir. Yüzeysel davranışta davranışın direkt değişim gösterdiği, derin eylemde ise bu değişimin aşamalı olarak gerçekleştiği, bireyin davranışını önceden belirsiz duyguları hissederek belirlediği için dolaylı olarak gerçekleştiği kaydedilmiştir. Bunlara ek olarak, çalışanların sürekli tekrarı olduğu için duygusal emeğin çok az veya hiç

gayret gerektirmeyen davranışları içine aldığını öne sürmüşlerdir. Sergileme kurallarının bu tür davranışlara alışmalarına yol açabilmektedir. Bu iki davranış tipine ek olarak, Ashforth ve Humphrey de orijinal duygu gösterimini üçüncü tip olarak ekledi. Orijinal ekranları ayrı bir sınıf olarak tanım sallaştırdılar, çünkü iş görenlerin müşteriyle karşı karşıya kaldıkları durumlarda mutlaka yüzeysel veya derin eylemler uygulamadıklarını düşünüyorlardı. Onların düşüncesine göre, bazı duygular kendiliğinden hissedilebilir ve müşteriye bu şekilde yansıtılabilirdi. Samimi duyguların sergilenmesi de gayret gerektirmeyen davranışlar arasında olmasına rağmen, duygusal emeğe Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımında (yüzeysel ve derinsel harekete ilave olarak) üçüncü boyut olarak dâhil edilmiştir, çünkü hizmet karşılaşmaları sırasında organizasyon tarafından duyguların gösterilmesi beklenmektedir (Ashforth & Humphrey, 1993).

Duygusal emeğin işlevsel kısımlarına model gösterecek olursak Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal davranış kurallarına uyum göstermenin çalışanın iş performanslarını arttırdığını ve öz benlik duygularının gelişmesini sağladığını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre duygusal davranış kuralları müşteri ilişkilerini öngörülebilir hale getirmekte ve iletişim, hizmet ilişkisi esnasında meydana gelebilecek aksaklıkların da önüne geçilebilmektedir. Bunun sonucunda müşterilerle iletişimin olumlu yönde geliştirilmesine, bu sebeple de müşterilerle olan ilişkilerin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadırlar. Artan performans ise çalışanların iş görevlerini başarılı şekilde gerçekleştirebileceklerine olan güvenlerini, yani öz benlik duygularını pekiştirmelerini sağlamaktadır. Bu da çalışanların kendilerine verilen görevleri kendilerinden bir şeyler katabilmelerine izin vererek kendilerini gösterme, ifade etme becerilerine katkıda bulunmalarına destek olmaktadır. Burada belirtilen olumlu yönlerin yanı sıra yazarlar, duygusal emeğin çalışanlar açısından bazı olumsuz sonuçlarının da olabileceğini belirtmişlerdir. Bu kısım da Ashforth ve Humphrey de aynı Hochschild'in ifade ettiği gibi, ortaya koyulan ve hissedilen duygular arasındaki uyumsuz sonuçların yarattığı ortaya çıkan duygusal karmaşa, çelişkiler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanların yaşamış olduğu bu karmaşanın zaman geçtikten sonra kendi tutumlarını yapmacık ve isteksiz bularak kendilerini riyakâr hissetmelerine sebep olabileceğini; bunun sonucunda depresyon, özsaygı kaybı ve uzaklaşma şeklinde sonuçlar ortaya çıkacağını öne sürmüşlerdir.

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeğin, hizmet satan ve pazarlamasını yapan işletmeler açısından önemli olduğunu vurgulamakla birlikte, bu düşüncesini dört temel unsura dayandırmaktadır. Bunlar, (Ashforth & Humphrey, 1993, s. 90):

- Müşteriler ile yüz yüze iletişim ve etkileşim halinde olan iş görenler sosyal çevreye karşı örgütün yüzü olarak görünmektedir.
- Hizmet sektörü iş görenlerin müşteri ile bire bir veya sözlü bildirim içinde yer almasından dolayı duygusal emek gerektiren bir sektördür.
- Hizmet, çalışanın işini sunma esnasında iş gören ile müşterinin etkileşim halinde olmasından dolayı etkin ve değişken bir yapıya sahiptir.
- Hizmet sektöründe iş görenler tarafından müşterilere pazarlanan hizmetin soyut olmasından dolayı hizmet niteliğinin değerlendirilmesi kolay olmamaktadır.

Bu dört temel unsurdan yola çıkarsak, duygusal emeğin hizmet örgütleri açısından önemli bir yer kapladığını, hizmetin sunumu ve pazarlanması sırasında çalışanın duygusal emeğin **"samimi davranış"** boyutunu kabullenmesi müşteri açısından hizmet niteliğinin değerlendirilmesinde olumlu bakış açısına katkı da bulunulacağı söylenebilir.

1.1.2.3.Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Duygusal emek kavramında yaklaşımların sonuncusu olan Morris ve Feldman (1996) tarafından ortaya koyulmuştur. Morris ve Feldman, duygusal emeği kişilerarası kurulan iletişim ve ilişkiler esnasında örgütün beklediği duyguları kontrol etme ve planlamak için gösterilen çabayı ifade etmektedir (Morris & Feldman, 1996:987). "Morris ve Feldman diğer çalışmaları göz önüne alıp literatüre değişik açıdan yaklaşarak duygusal emeğin sonuçlarına önem vermiştir. " Bu yaklaşıma göre çalışan çalıştığı kurumda duygularını göstermesi ile duygusal emek göstermiş olması aynıdır. Çalışan sergilemek zorunda olduğu duygusunu gerçek olarak hissetse bile bu hislerini ne tür davranışlarla karşısındakine göstereceği kendi yöntemi ile değil, duygusal davranış kurallarıyla belirlenmektedir. Bu sebeple de çalışanın hissettiği duyguyu nasıl ve ne şekilde dışa vurumu konusuna değinilmektedir (Köse, Oral, & Türesin, 2011: 170).

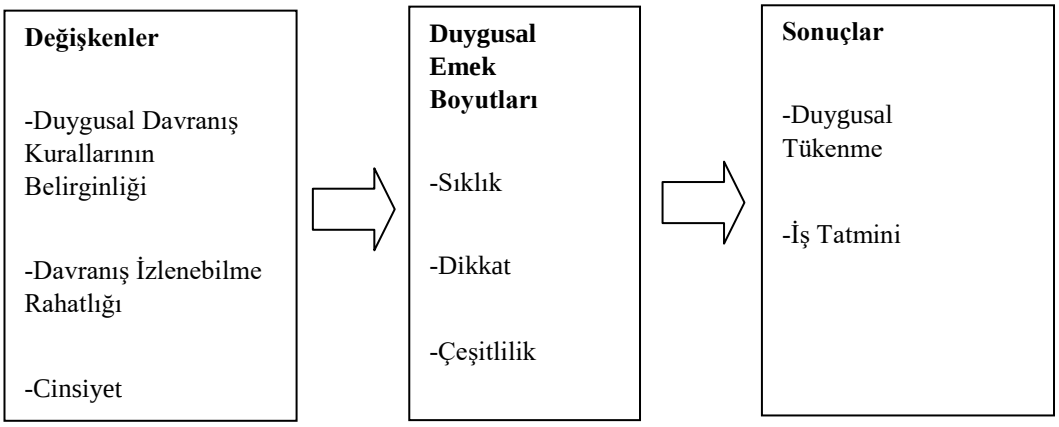
Morris ve Feldman yaklaşımı duygusal emeği yaptıkları çalışmanın en önemli tarafını üç madde de ele almaktadır. Bunlar: (Morris & Feldman, 1996: 987) İlk öncelikle, duygusal emek kavramı tek bir yönden değerlendirmek yerine durum ve koşullara göre şekil alabileceğini öne sürerek dört boyutta kavramsal olarak göstermektedir. Bunlar; (Morris & Feldman, 1996: 987):

- Gerçekte olmayan duyguların gösterilen sıklığı
- Belirlenmiş duygu davranış kurallarına gösterilen özen
- Sergilenmesi gerekli duygu çeşitliliği
- Duygusal çelişkidir.

İkincisi ise, (Morris & Feldman, 1996: 987) önceden literatür de yapılan çalışmaları gözlemleyerek duygusal emeğin dört boyutunun örgütsel faktörler (davranış kurallarının genişliği ve çalışanların izlenme sıklığı), işin özellik yapısı (rutin görevler ve iletişim) ve kişisel farklılıklar (cinsiyet ve duygular) ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır.

Üçüncü olarak, çalışan örgütün ortaya koyduğu duygusal davranış kurallarını sergilemesinin ardından ortaya çıkmış sonuçlar üzerinde durulmuştur. Yapılmış çalışmalar araştırıldığında duygusal emeğin iş tatmini ve duygusal tükenmeye neden olduğu görülmektedir (Hochschild, 2003: 186 - 187).

Özet olarak; duygusal emek boyutları ile bireysel ve örgütsel değişkenleri duygusal emeğin sonuçları ile Şekil 1' de belirtildiği gibi ilişki kurmuşlardır (Morris & Feldman, 1997: 987).



Şekil 1.1. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Morris, A. J., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Journal*, 21, 989–1010.

Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi duygusal emeğin; duygusal davranış kurallarında sıklık, davranış kurallarına uyulan dikkat, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olarak incelenmektedir. Araştırmanın neticesine göre tükenmişlik duygusal emeğin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak Morris ve Feldman duygusal emek boyutları fazlalaştıkça tükenmişliğin de artacağını ve duygusal çelişki fazla olduğunda ise iş tatmininin azalacağı görüşünü savunmuşlardır (Değirmenci, 2013: 13).

Duygusal emek çok yönlü soyut ve geniş bir kavramı olmasına karşın genişlik ve açıklanması bakımından somutlaştırdığımızda bir labirent olarak düşünebiliriz çünkü duygusal emeğe hangi yönden bakılırsa o bölümden bir kavram ve tanım çıkarılabilmektedir. Bu sebeple Morris ve Feldman duygusal emeği başka açılardan değerlendirerek farklı bir şekilde yorumlamaktadır.

1.1.2.4.Grandey (2000) Yaklaşımı

Grandey' e göre duygusal emek, bir görev veya kuruluşa istinaden duygu davranış kurallarını ortaya koyarken gösterilmesi gereken duygusal simgeleri değiştirme yönünde yetiştirmeyi, taklit etmeyi veya durdurması gerektirmesi olarak ifade edilmiştir. Grandey duygusal emek ile ilgili çalışmaları geniş bir kapsamlı olarak değerlendirerek ve bu çalışmaların müşterek yönü olarak duyguların yorumlanması, düzenlenmesi (emotional regulation) teorisinin önemini ortaya koyarak kendi yaklaşımını ortaya koymaktadır. Grandey duygusal yorumlamayı (tertip etmeyi) duygusal emeğin işleyiş sürecini kavramak için yol gösteren bir pusula olarak değerlendirmiştir (Grandey, 2000: 95).

Duygu düzenlemesi: Kişilerin kendilerinde olan duyguları ve kendilerini etkileyen hangi duygulara ait oldukları, bu duyguları tecrübe edinerek nasıl hissedip ne şekilde dışa vurmaları gerektiğini ifade eden bir süreç olarak açıklanmaktadır (Gross, 1998: 275).

Duygusal emek kavramı duygu düzenlenmesi açısından örgütün koymuş olduğu kurallara uymasıdır (Gross, 1998: 282). Duygu düzenlenmesi kavramının içinde iki aşamadan söz edilmektedir. Bunlar, öncel odaklı ve tepki odaklı duygu düzenlemesi olarak ortaya çıkmaktadır.

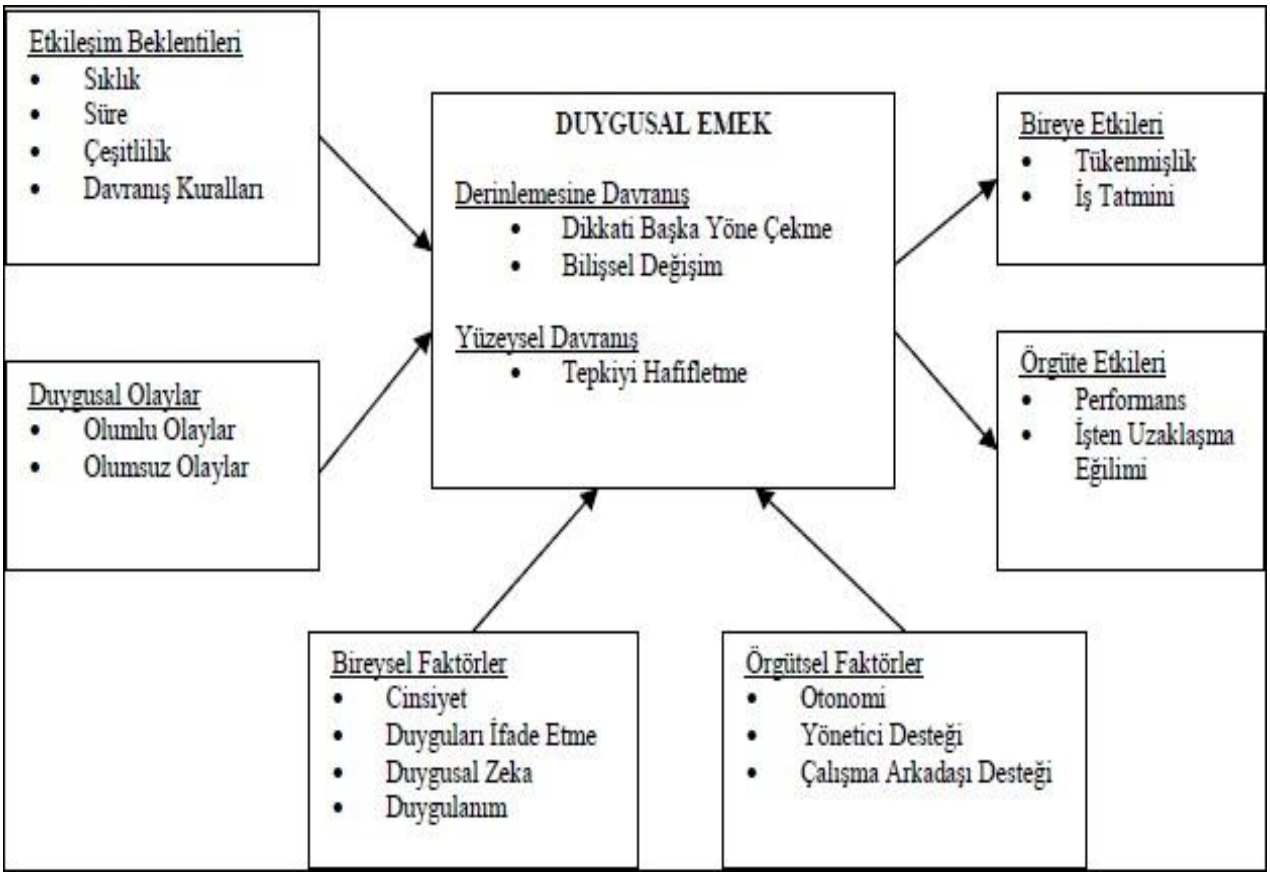
Öncel odaklı duygu düzenlemesi, duygunun tam anlamıyla ortaya çıkmadan önce çıkma sürecinde kişilerin başvurduğu düzenlemedir. Kişi kendisinde olan duyguları ait olduğu şartlara uyum göstererek istediği doğrultuda düzenlemesidir. *Öncel odaklı duygu düzenlemesi dört türe ayrılmaktadır. Bunlar;* (Grandey, 2000: 98-101):

- Ortamı seçme (Kişinin kendi istemesi durumunda istediği ortamda bulunması),
- Ortamı değiştirme (Kişi kendi duygularını düzenlemek için uygun ortamı sağlamaya çalışması),
- Dikkat Dağıtma (Olumsuz bir duygu yaşayan kişinin kendisini iyi hissedecek olumlu duyguya yönelmesi),
- Bilişsel değişim (Kişilerin tutumlarına göre duygusal değişimidir) aşamalarından oluşmaktadır (Gross, 1998: 283- 284).

Ortamı seçme; belirli bir grup insanlardan, mekânlar dan veya objelerden duygu düzeni oluşturma sebebiyle uzaklaşmak veya yakınlaşmaktır. *Ortamı değiştirme*; duyguların istendik şekilde düzenlenip toparlanması için gereken ortamı kurmaya çabalamak veya ortamdan ayrılmak şeklinde ifade edilebilir. *Dikkat dağıtma*; var olan duruma göre hissedilen duygular düşünme yoluyla gerçekleştirilir. *Bilişsel değişim*; bireyin kendi dışında gelişen olayları değerlendirmesi için dışsal olayları algılama da bireyin bilişsel olarak değişim yaşamasını açıklamaktadır (Gross, 1998: 283- 284).

Tepki odaklı duygu düzenlemesin de dışarıda ki olayları veya tutumu ayarlamak uygun koşula getirmek yerine, kişiler sergileyecekleri tepkiyi; davranışsal, fiziksel ve uygulamalı olarak dışarıya karşı ne şekilde göstereceklerini yönetmektedirler. Tepki odaklı duygu düzenlemesi yüzeysel davranışla benzerlik göstermektedir. Bu duygu yönetmesi tekniğinde, iş görenler reel de hissetmedikleri duygulara odaklanarak veya hissettikleri duyguları baskı altına alıp kabullenebilir duygu seanslarını yansıtırlar (Grandey, 2000: 99). *Tepki odaklı duygu düzenlemesi*, kişi duygularını uygulamaya koyduktan sonra birden vereceği tepkiyi azaltarak duygu düzenlemesinde bulunmaktadır (Gross, 1998: 285). Örneğin; çağrı

merkezinde iş gören bir müşteri temsilcisinin saldırgan bir müşteriyle karşılaştığında agresif bir tepki vermemek için duygu düzenlemesinde bulunması olarak görülebilir (Grandey, 2000: 98 - 101).



Şekil 1.2. Grandey Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Grandey, A. A. (2000). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance.* Doctoral thesis, Colorado State University, Colorado.

Grandey, öncel ve tepki odaklı duygu düzenlemesini, Hochschild'ın araştırmasında ortaya koyduğu derin ve yüzeysel davranış kavramlarıyla bağdaştırmaktadır. Öncel odaklı duygusal düzen içerisine giren ilgiyi dağıtma ve bilişsel değişme, derin davranışa uygulanırken; tepki odaklı duygu düzenlemesinde ise yüzeysel davranışa uygun olmaktadır. Fakat öncel duygu düzenlemesi içinde olan ortamı seçme ve ortamı değiştirme kıstasları derin davranış kavramı içinde yer almaktadır. Bunun nedeni ise, çalışanın ortamı seçme ve ortamı değiştirme gibi bir hakka sahip olmamasıdır. Bunun sonucunda çalışanın işsiz kalma sorunu doğabilmektedir (Grandey, 2000: 98).

Grandey duygusal emek modelini iki tür de değerlendirmiştir. Bunlar, *iletişim beklentileri* ve *duygusal vakalar* olarak nitelendirilmektedir. Grandey'in oluşturduğu model de şartlara uyumlu belirtiler şeklinde karşımıza çıkan, iletişim beklentileri gibi etkenlere ayrılmaktadır (Grandey, 2000: 101). Bu etkenler ileri ki kısımlar da detaylı olarak açıklanacaktır.

Sonuç olarak, Grandey'in duygusal emek kavramını diğer yazarlara göre daha geniş açıdan değerlendirdiğini ve bunu duygu düzenleme kavramına göre oluşturduğunu görebiliriz. Grandey duygusal emeği ilerleyen bir süreç olarak ifade ettiği için duygusal emek kişinin kişisel açısından olumsuz neticeler doğursa da müşteri hizmet yönetimi açısından olumlu neticeleri vardır. Grandey, sürecin iyi işletilmesi halinde kişilere örgütsel eğitim ve stres yönetimi eğitimleriyle negatif neticelerin pozitif sonuçlara dönüşebileceğini ifade etmiştir.

Bu yaklaşıma göre; çalışanların iş performanslarının artması veya personelin işe yabancılaşma meylinin artması duygusal emeğin çıkarabileceği örgüt sonuçları arasında gösterilmektedir. Duyguların davranışla gösterilmesi, müşteri bakımından sıcak ve samimi olarak görülse de sadakatli müşteriler ve iş artışı gibi olumlu yönlü neticeleri ortaya çıkarmaktadır. Gösterilen duygusal emeğin sahte olarak algılanması sonucunda olumsuz bir durum olarak müşteri sadakatinin kaybolması söz konusu olabilmektedir. Duyguların uzun zaman içinde kontrol edilmesi, çalışanların iş yerinde bölümlerini değiştirmeleri, işe devamsızlık, gelmeme, isteksizlik ve işten istifa etme gibi durumlar işe yabancılaşma eğilimlerini fazlalaştırabilmektedir (Grandey, 2000: 110).

Sonuç olarak, duygusal emeğe ilişkin yaklaşımlar, duygusal emek kavramını farklı yönleriyle yorumlayıp farklı sonuçlara değinilse de, tüm bu bilgiler de önemle vurgulanan noktalar şunlardır:

- Çalışanlar örgüt içerisindeki duygusal davranışlarını düzenleyebilmektedirler.
- Duygusal emek örgütsel hedefler için duyguların ve ifadelerin düzenleme sürecidir.
- Özellikli olarak, her yaklaşım yüzeysel davranış veya derin davranışlarını duyguları derleyen bir süreç olarak ele almışlardır (Grandey, 2000: 97).

1.1.3.Duygusal Emek Davranışlarının Alt Boyutları

Duygusal emek davranışlarını bazı yazarlar farklı alt boyutlarda araştırmışlardır. Duygusal emek konusunda yapılan çalışmalar da en önemli nokta bireyin gösterilmesi istenen duygu davranışlarını nasıl sunacaklarıdır. İlk ortaya konulan teoriler de kişilerin ne hissedip hissetmediklerini veya sergilenmesi beklenen duygu davranışlarını ne zaman sergileyeceklerini kolay yoldan anlamaları görüşünü ileri sürmektedir (Diefendorff, Gosserand, & Croyle, 2005: 340 - 341).

Literatür de duygusal emek boyutları, ilk başlar da genel anlamda iki farklı yaklaşım doğrultusunda incelenmektedir. Bu yaklaşımlar da ***"iş odaklı ve çalışan odaklı"*** yaklaşımlar başlıkları olarak incelenmektedir (Chang, 2011: 22):

- **İş odaklı duygusal emek yaklaşımı;** bir mesleğin duygusal tepkilerinin seviyelerini ölçer. İş görenlerin mesleki görevlerini yerine getirmek için dışa yansıttıkları davranışları ve içsel duygularını birlikte yönetme, kontrol etme zamanlamasını ifade etmektedir. Literatür de iş odaklı duygusal emek yaklaşımı, duygusal davranıştaki kaideleri ve duygusal emeğin süre, sıklık ve çeşitlilik gibi etkenleri içine almaktadır.
- **Çalışan odaklı duygusal emek yaklaşımı;** iş görenlerin müşterilerle sarf ettikleri etkileşim ve iletişim de kullandıkları duygu yönetim yöntemlerini açıklamaktadır. Çalışan odaklı duygusal emek boyutları gruplandırması genellikle yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış stratejilerini kapsamaktadır (Chang, 2011: 22).

Özetle; Kişilerin duygularını ortaya koyma eğilimlerine göre üç değişik duygusal emek alt boyutu yer almaktadır. Bunlar; *yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış* olmak üzere çalışmanın bu kısmında bu üç duygusal emek boyutları açıklanacaktır.

1.1.3.1.Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış; "çalışanın surat ifadesi, mimikleri, ses tonu gibi beden diliyle veya sözel olarak gösterdiği davranışları özverili bir şekilde ortaya koymasıyla elde edilen ve gerçekte olmayan duyguları sahte ve yapmacık şekilde taklit etmektir" olarak ifade edilmektedir (Ashforth & Humphrey, 1993: 92). Yüzeysel davranışta çalışanın gerçekte hissedilen duygular ile sergiledikleri

davranışlar arasında bir bütünlük sağlanamamıştır. Bu nedenle çalışan kendisini sürekli kontrol etme çabasında görmektedir.

Hochschild yüzeysel davranış gösteren çalışanı bir aktör olarak şekillendirmektedir. Aktör için ortaya koyduğu en önemli faktör bedensel hareketleridir. Seyirciler aktörün içsel olarak yaşadıkları ani duygusal durumunu göz önüne almamaktadır. Aktörler kendi bedensel hareketlerini izleyen seyircilerin duygusunda etki yaratacak şekilde istendik duyguları kontrol altına alarak eyleme geçirmesini sağlamaktır. Aktör bu aşama da duygularının farkına varmaz ama farkındaymışçasına rol yapmaktadır (Hochschild, 2003: 37).

Yüzeysel davranışta, hissettikleri duygular ile gerçekleştirdikleri davranışlar arasında ki farklar sonucunda çalışan samimi bir şekilde yapmacıklık göstererek gerçekte hissettiği duyguları gizlemektedir. Yapmacık davranışta, çalışan örgütün istediği duyguları sergilerken gerçekte hissetmediği duyguyu hissediyormuş gibi davranması sonucu ortaya çıkar (Brotheridge & Lee, 2003: 375).

Müşterilerin ve hizmet sektörlerin de her koşulda, çalışanların göstermeleri gerekli duygulardan başka duyguları hissettikleri süreçlerde de iş görenlerden kontrol altına alınan duygusal gösterimler görmek istemeleri sebebiyle yüzeysel davranış kurumlar tarafından iş görenlerden genellikle istenen metot olmuştur (Grandey, 2000: 100).

Kontrol altına alınan duygulara örnek vermek gerekirse, bir çağrı merkezi çalışanı, yoğun çalışma anında ikna edilmesi zor bir müşteri ile karşı karşıya kaldığında müşteri karşısında gergin ve agresif hissettiği duygularını saklayıp sakin kalarak duygularını kontrol altında tutarak müşteriye karşı tebessüm ederek yüzeysel davranış gösterebilmektedir. Çünkü duygusal emek gerektiren işlerde çalışan kişiler tarafından sergilenmesi beklenen duyguların kişiselleştirilmemiş olması çalışan da hissettiği duygusu ile gösterdiği duygu arasında çelişki doğurmaktadır ve bunun sonucunda duygusal anlamda uyumsuzluklar açığa çıkmaktadır (Glomb, Rotundo, & Kammeyer-Mueller, 2004: 701).

1.1.3.2. Derin Davranış

Derin davranış, çalışan içten olarak hissettiği duyguları kurum tarafından kendisinden istenen davranışlarla olumlu hale getirerek tecrübe ederek hissetmeye çalışması, çabalaması olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 2003: 38); (Ashforth & Humphrey, 1993: 93). Derin davranışta iki tür olduğu ifade edilmektedir. İlki duyguların doğrudan isteklendirmeye mecbur kılınmasıdır. İkincisi ise dolaylı olarak duyguların tecrübelerle sabitlenerek dışarıya gösterimidir (Hochschild, 2003: 38). Derin davranışta bireyler deneyimlerini, hislerini, kişisel gelişim özelliklerini kullanarak duygularını şartlara uygun pozisyona getirmektir. Yani istenen duygunun ortaya koyulması için çaba sarf etmektir. Örneğin bir öğretmen öğrencisine derslerdeki başarısız olduğu durumları açıklarken öğrencisinin ruh halini de dikkate alarak durumun ciddiyetine göre duygusal davranışını ortaya koymaktadır. Çalışan örgütün istediği davranışlara göre kendini iyi veya kötü hissettiren hatıralarını düşünerek o hislerini içinde yaşamaya çalışır. Bu iki türde de sergilenmesi zorunlu duyguları hissetmek için çalışan, kendini empati yaparak müşterilerin yerine koyar ve onların duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışarak davranışlarını yönlendirmektedir.

Derin davranışı yüzeysel davranıştan ayıran en önemli ayrım duygusal davranış kurallarında hem davranışın hem de duygunun birlikte uyum içerisinde olmasına dikkat edilmektedir (Oral & Köse, 2011: 473). Amaç anlamında başka bir ayrım ise, yüzeysel davranışı ortaya koyan çalışan işinden olmamak için çaba sarf ederken derin davranışı ortaya koyan çalışan örgütün isteklerini ve müşterinin ihtiyacını karşılamak için çaba sarf etmektedir (Biçkes & vd, 2014: 100). Derin davranış, içten ve sahici görünebilmek için gösterilmesi gerekli duyguları hissedebilmek için bir oyuncunun hayal dünyasını veya tecrübelerini kullanarak rol yapabilme yöntemi üzerinde kurgulanmıştır. Dijk ve arkadaşlarına göre, derin davranış hissedilen samimi davranışlar dan ayrılır. Derin davranışta, iş görenlerin müşterilerin beklentilerine cevap vermek adına duygularını kontrol altına alması gerekmektedir (Dijk, Smith, & Cooper, 2009: 2). Örneğin bir çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcisinin karşısında alacağı hizmet hakkında bilgi almaya çalışan, telefonda sürekli soru soran müşterisinin beklentisine sabırlı, sakin bir tavırla yaklaşıp müşterinin sorununa çözüm getirmesidir. Başka bir deyişle, müşteri

beklentisini doğru anlayıp, kendimizi yerine koyarak doğru bilgilendirme yapmamız gerekmektedir.

1.1.3.3. Samimi Davranış

Duygusal emeğin alt boyutlarından üçüncüsü olan samimi davranış çalışandan beklenen duygular ile çalışanın kendisinde hissetmiş olduğu duyguların birlikte uyum sağlamasıdır (Ashforth & Humphrey, 1993: 94). Örneğin; bir öğretmenin öğrencilerini eğitmekle sorumlu olduğu çocuklara karşı sempatik, sevgi dolu, anlayışlı olması bu duyguları kendi içinde de hissetmesi "samimi davranış" olarak nitelendirilmektedir.

Samimi davranış; yüzeysel davranış (surat ifadesi, mimikler, ses tonlaması) ve derin davranış (empati yapma) gibi davranışlarla da benzerlik göstermektedir. Gönüllü veya gönülsüz gerçekten hissedilerek sergilenen davranışların hepsi belli bir duygusal emek gerektirmektedir ve bu çabaların tümü kurum tarafından belli kotalar belirleyerek kurallara uymayı sağlamaktır (Ünler, 2007: 8).

Özetle; samimi davranış, örgüt tarafından belirlenen kurallarla bir bütün sağlayarak gerçekte hissettiğimiz duyguları içimizden gelerek samimi bir şekilde sergilemektir.

1.1.4.Duygusal Emeğin Etkileşim Özellikleri

Hochschild'in ifade ettiği gibi işin nitelikleri, iş görenlerin duygusal emek düzeylerini yükseltmeleri beklenebilmektedir. İş niteliklerinden biri müşterilerle olan iletişimin özüdür. Önemli unsurlardan biri de karşılıklı iletişim veya konuşma nitelikleri olan etkileşim sıklığı duygusal emek düzeyini etkileyen önemli bir unsurdur. Morris ve Feldman bunun içine duygusal anlatımların çeşitliliği ve etkileşim süresi niteliklerini de katmıştır. Müşterilerle yapılan iletişim sırasında birbirinden farklı görev tanımları, iş görenlerden görevin niteliğine göre değişebilen istekleri karşılamalarını gerektirebilir. Görev tanımları, iş görenlerden müşterilerle iletişim ve etkileşim içinde olmalarının istendiği sıklık unsurunda değişiklik teşkil edebilir. Örneğin, bir bakkal da çalışan kasiyer, bir saat süresince beş müşteri ile karşılaşabilirken; büyük bir markette çalışan kasiyer bir saatte on beş müşteri ile karşılaşabilir.

Etkileşimlerde ki bir başka değişiklik ise, iş görenlerin içinde yer aldıkları etkileşimin zamanıdır. Örneğin, elektronik mağazasındaki bir satış temsilcisi, tek bir müşteri ile dakikalarca veya saatlerce ilgilenebilir, iletişim kurabilirken herhangi bir markette çalışan bir satış temsilcisi kısa bir sürelik beş veya on dakikalık iletişim içinde olabilir. Bu nedenle bu unsurlar duygusal emek öncelleri olarak ifade edilmektedir (Grandey, 2000: 102).

Kurum, çalışanından beklediği duygusal davranış kurallarını oluşturmakla yetinmeyip ayrıca çalışanın sarf edeceği duygusal gösterim sıklığını, sarf edilen dikkat ve zamanı ve gösterilmesi gereken duygu çeşitliliğini sağlamaktadır. Etkileşim özelliklerini önemli olmasını sağlayan faktör ise, çalışanın müşterilerle etkileşiminin mesleklere göre değişiklik gösterdiği ve çalışanın kurumun ortaya koyduğu duygusal davranış kurallarının gerçekleşme süresi ve olasılığının üzerinde durmuşlardır.

1.1.4.1.Duygusal Gösterim Sıklığı

Duygusal gösterim sıklığı, iş görenlerin hizmet gösterdikleri bireylerle gerçekleştirdikleri etkileşimlerin sıklık derecesini ifade etmektedir Gösterim sıklığı, çalışanların kurumun oluşturduğu duygusal davranış kurallarını ne derece de gerçekleştirme zorunluluğunda kalmalarını ifade etmektedir. Duygusal gösterim sıklığı, duygusal emek etkileşim özelliklerinden en çok dikkate alınan üzerinde araştırmalar yapılan özelliktir. Bu özellik duygusal emeğin en büyük belirtilerinden biri olmuştur. Buna karşın, duygusal emek kavramını tanımlamakta bazı eksiklikler ve üzerinde durulması gereken yerler atlanarak duygusal anlatımlar için mecbur olan organizasyon, kontrol ve deneyim seviyesini anlamakta yeterli olmamaktadır (Morris & Feldman, 1996: 989).

Morris ve Feldman'ın çalışmalarında duygu gösterim sıklığı duygusal emeğin bileşkesi olarak görülebilir (Glomb, Rotundo, & Kammeyer-Mueller, 2004: 705). Araştırmaların çoğunda yazarlar duygusal gösterim sıklığına özen göstermişler ve duygusal emek gerektiren işlerin sıklık derecesini ölçmüşlerdir. Bu durum da esas olan Hochschild'in çalışmalarından esinlenerek iş görenlerin duygu gösterimlerini sergilemeleri için mecbur bırakılmaları sonucunda uzaklaşma ve tükenme durumları ortaya çıkabileceği düşüncesi yer almaktadır (Zapf, 2002: 242).

Örneğin, çağrı merkezinde çalışan bir iş görenin telefonda sürekli iletişim ve etkileşim halinde olduğu müşterilere karşı yöneticilerinin iş görenden beklediği duygusal tutumlarının samimi, içten ve sakin olması konusunda zorlanmaları çalışanın görenin duygusal gösterim sıklığına neden olmakta ve bunun sonucunda ise, işe yabancılaşma ve tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır.

1.1.4.2.Sarf Edilen Dikkat ve Süre

Duygusal emeğin bir diğer etkilenme özelliklerin biri de sarf edilen dikkat ve bunun süresidir. Çalışanın duygusal davranış kurallarına uyarken bunu ortaya koyduğu dikkat düzeyi ve zamanıdır. Duygusal davranış kurallarını ortaya koyarken gerekli dikkatin verilmesi için çalışanın daha çok ruhsal ve fiziksel gayret harcaması gerekmektedir. Bunun sonucundan da anlaşıldığı gibi duygusal emek çalışmalarında uzun süren etkileşimler de daha fazla özen göstermenin gerekli olduğu yargısı oluşmaktadır (Morris & Feldman, 1996: 989). Mesela müşterilerle uzun süreli etkileşim de bulunma mecburiyeti, rol yapabilme veya duyguları frenleme eylemini sürdürmeyi daha zor kılabilmektedir.

Duygusal emek gösteriminin sarf edilen dikkat ve sürenin kısa olması (örneğin; markete gelen müşterilere karşı hoş geldiniz, güle güle şeklinde ki karşılama ve uğurlama ifadeleri vb.) örgütün duygusal gösterim kurallarını, iş görenlere rahatlıkla belirtebilmekte ve öğrenmelerini sağlayabilmektedir. Bunun sonucunda da iş gören çok zorlanmadan kısa zamanda oluşan bu duygusal gösterim sırasında duygularını fazla emek harcamadan yönetebilmektedir.

Duygusal gösterim zamanının uzun olması hem örgüt açısından ve duygusal sergileme kurallarını tayin etmesini zorlaştırmakta hem de iş görenin uzun süreli etkileşim de gerçek hislerini saklamasını zorlaştırmaktadır. Bu da iş gören açısından duygusal emek düzeyinin fazlalaşmasına sebep olmaktadır (Morris & Feldman, 1996: 990).

Etkileşim süresinin derin davranışın içinde ki en önemli faktörlerden biri olduğu varsayımına varılmıştır. Bu görüşe göre, uzun vadeli etkileşimlerde olmanın, zorunlu duyguları içten yaşamaya çalışma çabasının fazlalaşması ile sonuçlanacağı öngörülmektedir.

Etkileşim niteliklerinden hiçbir faktörün yüzeysel davranışla yakından ilişkisi olmadığını, müşterilerle yaşanan iletişimlerin merkezinin insanların rol kabiliyetlerini etkilemediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Bununla birlikte, bu yazarların yapmış olduğu çalışma da, etkileşimin sık olması özünde hissedilen duyguların yansıtılması ile olumlu yönde ilişkisi bulunmuştur (Diefendorff, Gosserand, & Croyle, 2005: 353).

1.1.4.3.Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği

Etkilenme çeşitliliği, hizmet verilen bireylere karşı gösterilen duyguların değişik çeşitlerde olmasını ifade etmektedir (Öz, 2007: 22). Duygusal emeğin etkileşim özelliklerinden en son olanı duygu çeşitliliğidir. Çalışanın sergilediği duygusal davranış kurallarında çeşit fazlalığı olarak ifade edilmektedir. Çalışan yaptığı işin özelliklerine göre değişik davranışlar sergileme durumuna maruz kalabilirler. Duygu çeşitliliği arttıkça çalışan, göstermesi gereken duygulara daha çok özen göstermek zorunda kalması ve daha çok duygusal emek için gayret göstermesi gerekebilmektedir (Tucker, 2011: 33).

Duyguların çeşitliliğinden söz ederken duygusal emeğin yüzeysel ve derinsel davranış kapsamlarıyla olan ilişkisi değerlendirildiğinde, literatür tarafında değişik sonuçlar yer almaktadır. Kurumların çalışanlarından duygusal davranış kurallarına göre göstermelerini istediklerini duyguları üç ana başlık altında toplamaktadır. Bunlar; Tamamlayıcı (olumlu) duygular, bölüştürücü (olumsuz) duygular ve tarafsız (nötr) duygulardır (Wharton & Erickson, 1993: 464).

Tamamlayıcı (olumlu) duygular, çalışan ile müşteri arasında pozitif duyguların oluşmasına alt yapı hazırlamaktadır. Tarafsız (nötr) duygular, yansızlık ile kontrol gücünü ve bölüştürücü (olumsuz) duygular ise üzüntü, kızgınlık ve aşağılama duygularını iletmeyi hedeflemektedir. Örneğin bir çağrı merkezi çalışanı müşterilerine karşı olumlu duygular yansıtması istenirken, polislik veya subaylık mesleğinin bir takım mecburi durumlar da ürkütücü veya öfkeli duygu davranışlarında bulunması ve bir savcı veya hâkim pozitif ya da negatif hiçbir koşulda duygularını göstermemesi istenmektedir. Bu üç küme de tüm nitelikleri barındıran bir takım meslekler de olabilmektedir. Bunlar dan biri öğretmenliktir. Öğretmen ve öğrencilerin arasında olumlu duygular yer almaktadır. Öğretmenin

öğrencilere karşı belli bir otorite sağlamak için olumsuz duygular ve öğrenciler arasında denge kurmak için tarafsız duygular meydana getirmek olarak nitelendirilmektedir (Morris & Feldman, 1996: 991). Bu nedenle öğretmenlik mesleğinin diğer mesleklere oranla duygusal emek sergilemek için daha çok gayret gösterdiği ifade edilebilir.

1.1.5.Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

1.1.5.1. Bireysel Faktörler

Yaş: Yaş ilerledikçe yüzeysel davranış eksilirken derin ve samimi davranışın artması yönünde sonuca ulaşmışlardır (Dahling & Perez, 2010: 577). Çalışanların yaş aldıkça daha çok duygusal dengesizlik yaşadıkları ve daha fazla duygusal çaba sarf ettiklerini söylemektedirler (Krulm & Geddes, 2000: 15). Hochschild (1983) ise, yaşı ilerlemiş olan iş görenlerin farklı duygusal hadiseler ve şartlar karşısında daha çok tecrübeye ve izlenime ehil olmaktan dolayı gereken duygu ve hisleri daha çabuk gösterebileceklerini ifade etmektedir. Ayrıca yaşları daha artmış iş görenlerin, duygu ve hislerini kontrol altında tutmak için daha kolay uyum sağladıklarına ve elverişli olan duygulara yönelmeden iş yapamadıklarına inanmaktadırlar (Krulm & Geddes, 2000: 15).

Zaman kıstasının olduğunun farkında olmayan genç yaşta ki kişiler, istedikleri hedeflerine ulaşmaları ile birlikte zaman kavramının olduğunu fark etmekte ve kişiler bu nedenle ait oldukları yerde doyum yaşayarak motivasyon sağlayabilmektedirler. Gençlikten yetişkin yaşlara doğru ilerledikçe yaş ile derin davranışın olumlu yönde ilişkisi, yüzeysel davranışla ise olumsuz yönde ilişkisi olduğu ortaya atılmaktadır (Cheung & Tang, 2010: 325-326). Sonuç olarak, duygusal emek ve yaş arasında ki ilişki irdelendiğinde araştırma sonuçlarına göre bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmaktadır.

Cinsiyet: Kadın ve erkek duygu davranışları ile ilgili toplumsal istekler bireyler de çocukluk yaşlarından itibaren cinsiyet merkezli bir ayrıştırmayla yetiştirilmelerine neden olmaktadır. Fakat bu cinsiyet ayrıştırmacılığı bireylerin toplumda ki rol dağılımını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Bu nedenle kadınlar da ve erkekler de duygusal yönetim ve duyguların ortaya çıkarılması ile ilgili önemli ölçüde farklılıklara yol açmaktadır.

Örnek vermek gerekirse, kadınların daha duygusal olmaları, hüzün ve mutluluk gibi duygularını sergilemeleri normal değerlendirilirken öfke ve şiddet gibi duyguları yansıtmamaları beklenmektedir. Erkeklerin ise mutsuz ve hüzünlü anlarında ağlamaları hoş karşılanmazken, kızgınlıklarını dışarıya yansıtmaları sıradan görülmekte ve buna istinaden onlara vizyon, güç ve statü kimliği kazanmalarına sebep olmaktadır (Solmuş, 2004: 28). Buna bağlı olarak iş hayatında kadınlar duygularını daha fazla yönetmek durumunda kalmaktadır. Buna dayalı olarak kadınlar dış yönde ki duygu göstergelerini özümseyerek duygularını o yöne doğru değiştirme eyleminde iken erkekler genellikle içinde yaşadıkları duygulara yoğunlaşır ve hissettikleri gerçek duyguları direk gösterirler (Rafaelli, 1989: 386).

Kadın ve erkekler arasındaki fiziksel ve görüş ayrımcılıkları, hayatın her alanında kendini göstermekte ve kişilere kadının yükleneceği roller ve erkeğin yükleneceği roller olarak ikiye bölünmesine sebep olmuştur. (Hochschild, 1983: 168)' e göre iş hayatında kadın erkek ayrılmaksızın herkesin duygusal emek sergilediğini, fakat bunun büyük bir kısmının kadınlardan beklendiğini belirtmiştir.

Kadın; statü, güç, otorite, para konusunda ise toplumda erkeğe oranla daha az baskıya maruz kalmaktadır (Hochschild, 2003: 163-164).

Yapılan başka araştırmalar da;

- Kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal emek sarf ettiklerini ortaya koymuş ve erkeklerin duygusal yönetim anlamında daha fazla eğitim gereksinimi hissedebileceklerini ifade etmiştir (Grandey, 2000: 106).
- ABD' de geçmiş yıllar da yapılmış bir araştırma neticesinde öğrencilerin bayan öğretmenlerin derslerine daha yoğun ilgi gösterdikleri görülmüş ve bunun sonucunda kadınların öğretmenlik mesleği gibi duygusal emek sarf ettiren meslekler de daha çok başarı sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır (Meier, Mastracci, & Wilson, 2006: 905).
- Kadınların karşılaştıkları negatif olaylar karşısında sinirli ve öfkeli davranışlar göstermemek adına gerçek duygularını erkeklere oranla daha iyi gizledikleri ve kontrol altına aldıkları belirtilmiştir (Erickson & Ritter, 2001: 146).

Sonuç olarak, yapılan araştırmaların çoğunda gözlemlenmektedir ki cinsiyete göre yansıtılan davranışların bağımsızlık gösterdiği ve kadınların duygusal yönetimde erkeklere nazaran daha fazla başarı gösterdikleri neticesine ulaşıldığı ifade edilmektedir.

Eğitim: İşle ilgili mesleki eğitimler dikkate alındığında yaptığı işle ilgili ne yapması gerektiğini bilen, nasıl davranacağı konusunda bilgi sahibi ve müşterilere yaklaşım tarzını buna göre belirlemiş eğitimli iş görenler daha fazla duygusal emek göstermektedirler. Buna karşılık işiyle ilgili eğitim almamış bireyler ise müşterilerle etkileşim kurarken problem yaşayabilmekte ve mutlak davranışı gösterme de zorlanabilmektedirler (Ünal, 2011: 51-52). Mesleği hakkında yeterli ve fazla bilgi sahibi olan çalışanın mesleğine karşı farkındalığını arttırmasından dolayı, müşterilerle iyi iletişim kurarak etkileşimlerini pozitif yönde etkilemektedir.

Medeni Durum: Doktorlar üzerinde yapılan araştırmalar da duygusal emek davranışlarını medeni durum değişkeniyle ayrımlarını araştırmışlar ve medeni durumun duygusal emek davranışlarında herhangi bir farklılık bulamamışlardır. Sonuç olarak, yapılmış araştırmalar neticesinde medeni durum cinsiyet, yaş, eğitim, tecrübe şeklinde ki diğer bireysel özelliklerle kıyaslandığında daha az incelendiği ve duygusal emek davranışı üzerinde de olumlu veya olumsuz etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Oral & Köse, 2011: 480).

Empati: Empati kavramı literatüre bakıldığı zaman belirgin bir tanım yapmak mümkün olmayabilmektedir. Empati kavramı için yapılan tanımlar da dikkat edilen iki unsur yer almaktadır. Bunlar; empatinin duygusal tarafı ve bilişsel tarafıdır. Empatinin bilişsel tarafı, karşısındakinin davranış ve duygularını "anlamaya çalışmak", duygusal tarafı ise, karşısındakinin duygusal boyutunu "hissetmektir" olarak ifade edilmektedir (Shantz, 1975: 18). Bu açıdan yorumlarsak empati, karşısındaki kişinin düşünce ve duygusal davranışlarını doğru anlayıp yorumlamak, hissetmek olarak söylenebilmektedir.

Duygusal Zekâ: Duygusal zekâ, uzun zaman boyunca psikoloji, nöroloji, örgütsel ve bireysel psikoloji, nöropsikoloji, sosyoloji, işletme ve iletişim bilimlerinin araştırma alanı olmuştur. Duygusal zekâ kavramı 19. Yüzyıldan sonra önem kazanmaya başlamıştır.

Duygusal zekâ kavramı ile ilgili kavramsal çalışmalar, zekâ üzerinde yapılan çalışmalarla eşdeğerlik göstermiştir. Uzun bir süre zekâ testleri (IQ ölçümü) akademik başarı ve iş hayatı başarısında en kuvvetli endeks olarak görülmüştür. Daha sonralarında zekânın yalnızca çözümlemeli süreçlerden ileri gelmediğini kuvvetli şekilde ifade etmiştir. Kişilerin duygusal haberleşme zamanlamalarında mantıksal kapasiteleri yönünden başka boyutlar göstermeleri ve bu haberleşmeyi etkili bir şekilde davranmak için kullanmaları zekâ türlerini gündeme çıkarmıştır. İlk kez sosyal zekâ kavramını Thorndike ele almıştır. Kişilerin duygusal reaksiyonlarını araştırmış ve sosyal zekâyı kişinin hem kendisini hem de karşısındakini duygularını kontrol etme ve anlama becerisi olarak ifade etmiştir (Thorndike, 1920: 228).

Sternberg sosyal zekâ tanımına ilişkin görüşleri uygulamalı zekâ ve başarı yaklaşımı ile devamını sağlamış ve uygulamalı zekâyı zayıf ve güçlü yanlara ilişkin güçlü yanları kazanım olarak kullanmanın yanında zayıf yanları da şekillendirmek eksikleri tamamlamak olarak ifade etmektedir (Sternberg, 1985: 128).

Duygusal zekâsı fazla olan kişi toplumsal yönden ahenk içinde olan, bilinçli, hassas ve duyarlı, kendisine ve başkalarına karşı sevecen, istikrarlı duygusal hayatı olan ve stresi yönetme de başarılı kapasite ve kabiliyetlere sahiptir (Goleman, 2011: 47-48).

Duygulanım: Kişilerin dışarıdan gelen herhangi bir uyarıcı hadiseler karşısında sergilediği duygusal davranışlardır. Duygulanım, kişinin duygusal çevresi etrafında hissettiği çeşitli etkileşimlerdir. Grandey' e göre duygulanma iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar pozitif ve negatif duygulanmadır. Pozitif duygulanma, kişinin kendisini enerjik, heyecanlı, ileri görüşlü, titiz hissetmesidir. Negatif duygulanma ise, kişinin istikrarsız ve çelişkili hissetmesidir (Grandey, 2000: 107).

Çoğunlukla pozitif duygulanıma sahip kişi, hayattan zevk alır ve hayata bağlıdır. Negatif duygulanım da olan kişi, hayatından memnun olmaz ve sürekli yakınmaktadır. Morris ve Feldman'a göre pozitif veya negatif duygulanma neticesinde çalışanda duygusal kararsızlık görülebilmektedir. Bundan dolayı, çalışanın kurum içinde göstermesi istenen negatif duygular (ürkütücü, öfkeli, katı

olmak gibi) gerçekte hissettiği negatif duygular çalışanda duygusal çelişkiye sebep olmaktadır. Fakat çalışanın göstermesi istenen pozitif duygusal davranış kuralları ile hissettiği pozitif duygular ahenk teşkil ettiği için duygusal emeği ortaya koyması daha fazla mümkündür (Morris & Feldman, 1996: 1000).

Sonuç olarak, kişi çoğunlukla pozitif duygulanım niteliklerini kendisinde taşıyorsa örgütün kendisinden beklediği duygu ve davranışları gösterirken samimi davranış yöneliminde olacaktır. Bunun diğer bir şekli olarak kişi çoğunlukla negatif duygulanım niteliklerini barındırıyorsa beklenilen davranışları gösterebilmek için yüzeysel davranış gösterme yöneliminde olacaktır.

Gelir (Ücret): Örgütte ki yöneticilerin çalışanları elverişli özelliklere sahip örgüte yararlı bilgiler katabilecek önemli faktörler olarak düşünmeleri çalışanların olumlu yönde etkileyip örgütün başarılarının artmasına sebep olacaktır. Bu nedenle ücret, hem çalışanın emek verdiği işin karşılığını görmesi, hem de çalışanları güdüleyici dış unsurlar da yer almaktadır (Şimşek, 2009: 216). Örneğin; çalışanın emeğinin karşılığını almaması veya alması gereken ücretten daha aşağı da alması çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyeceği gibi örgüt içinde de beklenilen performansın çalışan tarafından sergilenememesine neden olabilir. Az ücretle çalışan bir iş görenden tebessüm etme, içtenlik, samimi davranma, müşteriye karşı ilgi gibi davranış kurallarını göstermesi beklenmesi örgüt açısından lehine bir sonuç olmayabilir.

Çalışanı isteklendirme de önemli bir faktör olarak görülen pozitif örgüt imajının iş görenlerin hizmetlerini sağlama da önemli etkisi olduğunu, ücretin ise istenen işletme vizyonunu önemli derece de etkilediği ifade edilmektedir (Mishra & vd, 2012: 210).

Mesleki Deneyim: İş tecrübesi duygusal emeği etkileyen önemli unsurlardan bir diğeridir. Henüz işe yeni başlamış ya da daha az deneyim sahibi olan çalışanlar, herhangi bir işte uzun yıllar emek veren tecrübeli çalışanlara göre daha çok duygusal karmaşa hissetmektedirler. Bu sebeple, sözü edilen çalışanlar duygusal kararsızlığı ve duygusal gayreti daha yoğun olarak yaşamaktadırlar (Krulm & Geddes, 2000: 25). Buradan sebeple iş hayatında çalışanın iş süresi,

yılları geçtikçe tecrübeleri de buna bağlı olarak artmaktadır bu da çalışanın duygusal davranışlarına yansımaktadır.

1.1.5.2.Örgütsel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen faktörler de, duygusal davranış kuralları, otonomi, sosyal destek, iş rutinliği ve örgütsel iletişim alt başlıkları bulunmaktadır.

Duygusal Davranış Kuralları: Duyguları gösterebilme kural ve davranışları iş hayatında duyguları uygun bir biçimde yansıtabilmek için oluşturulan normlardır. Duyguları gösterme kurallarının olması çalışanların uygun duyguyu gösterebilme olasılığını fazlalaştırmaktadır. Hizmet esnasındaki gösterme kuralları çalışanlara olumlu duyguları aşılamayı hedeflemektedir (Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005: 343). Benimsenen bu kuralların, nasıl, hangi duyguların ne koşullar altında hangi yönetim becerisinden esinlenerek gösterileceği ile ilgili bir kavram şekli olmasını ifade etmiştir. Davranışları denetlemek için dört tane yönetim becerisi yani davranış kuralı oluşturulmuştur (Ekman, 1972: 225), Bunlar;

- Hissedilen duygunun mübalağa yapılarak sergilenmesi,
- Sıkça hissedilen bir duygunun olması gerekenden az hissediliyormuşçasına sergilenmesi,
- Hissedilen duygunun tarafsız şekilde sergilenmesi
- Hissedilen duygu yerine başka duygunun dışa sergilenmesidir.

Bu davranış kuralları her kurum da farklılık gösterebilirken her kurum kendi bünyesine uyumlu davranış kuralları geliştirerek bu kurallardan yararlanabilmektedirler. Fakat kurum içinde ki bu davranış kuralları hem sosyal, hem kurumsal, hem de iş normlarından ayrı olarak ortaya çıkmamaktadır. Bilhassa sosyal kültürle bağdaşmayan duygusal davranış kurallarının genellikle kurumlar da fonksiyonel olmayan bazı neticeler oluşturacağı ifade edilmektedir (Oral & Köse, 2011: 470). Bu nedenle, toplumlar da sosyal kültürler ile ters yönde meydana getirilen duygusal davranış kuralları hem toplum hem kurum içinde tamamlanma sağlama da problem olmaktadır. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, kurumlar duygusal davranış kurallarını şeffaf bir şekilde oluşturmaları gerekmekte ve çalışanlarından belli duyguları yansıtmalarını beklemektedir (Diefendorff &

Gosserand, 2003: 950). Bu şekilde çalışanların davranışları kurumun beklentileri doğrultusunda ilerlemektedir. Başka bir deyişle, duygusal davranış kuralları belirli şekiller içerisinde olmaya devam ettikçe çalışanlar kurumun kendisinden istediği duyguları göstermek için daha çok çaba sarf edebilmektedirler.

Otonomi: İş hayatında önemli bir unsur da yer alan otonomi (iş özerkliği); işin beklendiği doğrultuda yapılması için derlenen amaç, plan ve yöntemlerin oluşturulmasında çalışanın özgür hareket edebilme haklarına sahip olması şeklinde ifade edilmektedir (Hackman & Oldham, 1976: 258).

Otonomi ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, özerk bireyler işletmeler ve örgütler için daha fazla önem teşkil ettiği görülmektedir. Çünkü özerk bireyler iş hayatlarında kendilerine yüklenen görevleri yerine getirirken kendilerini özgür hissetmektedirler. Bu durum bireylerin ruhsal olarak huzurlu hissetmelerini sağlayarak bunun sonucunda bireysel performanslarını da pozitif yönde etkilemektedir (Kaya, 2014: 35). Daha çok özerklik taşıyan çalışanların daha eksik duygusal emek sergiledikleri düşünülmektedir. Aynı şekilde, kendi davranışları üstünde daha çok özerkliğe sahip çalışanların, duygusal gösterim kuralları ile sahiden hissettikleri duygular uyumsuz olduğunda kurumların tayin ettiği duygusal davranış kurallarına aykırı davranması olasıdır. Bu nedenle daha çok özerkliğe (otonomiye) sahip olan çalışanların daha az duygusal kararsızlık yaşamaları duygusal emek yönünden olumlu olmaktadır (Morris & Feldman, 1996: 1000).

Sonuç olarak, hem kurum hem çalışan otonomi den olumlu yönde etkilenmektedir ve duygusal emek üzerinde pozitif etkisi olduğu ifade edilebilir.

Sosyal Destek: Örgütler tarafından çalışanların kültürel ve sosyal bireysel özellikleri zaman geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir. Bu sebeple yöneticiler, işverenler çalışanlarıyla olan iletişimlerinde daha aktif rol oynamaktadır. Çalışanın iş hayatında, toplumsal çevre de özel sıkıntılarını, sorunlarını dile getirebilmesi, var olduğu ortamda daha mutlu olmasına istinaden sosyal desteğin duygusal emek üzerindeki etkisinin pozitif yönde katkısının olduğu ifade edilebilmektedir. Sosyal desteğin pozitif sonuçlarını ele alırsak, çalışanın işe olan sadakati, iş tatminine katkısı olurken, ayrıca çalışanın ruhsal gerilimini ve tükenmişliğini eksiltebilecek bir kuvvete sahip olduğu görülmektedir. Sosyal desteği gören çalışan verilen iş

ödevlerini daha azimli bir şekilde yapacağı için derin davranış göstermeye ve kendisi için duygusal davranış kurallarını kontrol etme isteği duyarlar. Sosyal desteği daha az gören çalışan ise, sorumlulukları için çaba sarf etmemekte ve duygusal davranış kurallarını kendi hisleriyle bağdaştırmak için daha az gayret harcamaktadır. Burada ki çalışanlar da gerçekte olmayan hissetmedikleri duygusal davranış kurallarını imitasyon ederek yüzeysel davranış göstermektedirler (Hur, Moon, & Han, 2013: 109-110).

İş Rutinliği: Çalışan zaman içerisinde gerçekleştirdiği işlerde uzmanlaşarak tecrübe edindiği ve ezberlediği işleri rutin hale gelmektedir. İşinde tecrübeli çalışan dan beklenen duygusal davranışlar örgüt tarafından ortaya konulmaktadır. Bu nedenle yapılması gereken iş, sergilenmesi gereken duygusal davranış kurallar dâhilin de belirlenmektedir (Eroğlu, 2010: 23). Bu kurallar çalışanlar için kolaylaştırıcı bir fayda sağlamakla birlikte bir biçim de yer almaktadır. İş rutinliği, duygu gösterim sıklığı ile olumlu yönde ilişkisel ve sarf edilen dikkat ile olumsuz yönde ilişkili olması söylenmektedir. Bu durum da olmasının iki nedeni vardır. Birincisi, hizmet sektöründe tüm müşterilerinin aynı seviye de görülmesi iletişimin seri olarak gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Örneğin, müşteri temsilcisi, bankacı veya postane de çalışan vezneci den içten davranış yerine seri davranmasını istemektir. İkincisi neden ise, çalışanın hissettiği duygu birikimleri, belirtilen seviye de olması zorunlu iken çalışma kurallarını bozarak işin yapılmasına negatif bir etki sağlamaktadır (Morris & Feldman, 1996: 998).

1.1.6.Duygusal Emeğin Sonuçları

Duygusal emek anlamında çalışanın ortaya koyduğu duygu yönetimi hem çalışanı hem de kurumu olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Pozitif sonuçlar; kişilerin iş performanslarının artması, müşteri tatmini ve ekonomik faydadır. Negatif sonuçlar; duygusal kararsızlık, iş stresi, işten ayrılma düşüncesi ve tükenmişlik sendromu ile iş tatmininde ki eksiklik olarak ifade edilmektedir.

1.1.6.1.Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları

Duygusal emeğin iş görenler bakımından olumlu sonuçları denilince, çalışan kurumun gerçekleştirmesini istediği duygu davranış kurallarına göre duygularına yön vermekte bu şekilde de işinde faydalı olmakta ve başarı

performansının artmasına neden olmaktadır. Performansında başarı sağlayan çalışan ise, kendisinde yeterlilik görmektedir. Bu saye de müşterinin istediği duyguları sergileyen, duygularını kontrol altına alan çalışan kurumun markasına önemli faydalar sağlamaktadır (Ashforth & Humphrey, 1993: 110).

Kurum çalışanın duygusal mimiklerini, müşterilerin beklediği hizmeti görüp çalıştığı kuruma karşı olumlu duygular hissetmesini amaçladığı için tertip etmesini beklemektedir (Wharton, 2009: 157). Çalışan örgütün kendisinden beklediği istendik duygusal davranışları, eylemleri gerçekleştirdiğinde müşteri yapılan hizmetten pozitif şekilde etkilenmektedir ve bunun sonucunda müşteri memnuniyeti gerçekleşmektedir. Örneğin güler yüzle hizmet alan istediği hizmeti profesyonel anlamda alan müşteri hizmet aldığı kuruma olan bakış açısı buna bağlı olarak olumlu ya da olumsuz yönde değişmektedir.

Duygusal emeğin olumlu sonuçları çalışan ve kurum arasında birbiriyle ilişkili olarak seyir halindedir. Çalışan, işinde başarı gösterdiğinde performansında yükselme gösterdiği gibi müşteri tatmini oluşumunda da etki sağlamaktadır.

1.1.6.2.Duygusal Emeğin Olumsuz Sonuçları

Toplumda ki gelenek ve görenek kavramının kişiler üzerinde ki etkisi ile birlikte kurumunda çalışan üzerinde duygusal davranış kurallarını sergilemesi konusunda etkisi söz konusudur (Meier, Mastracci, & Wilson, 2006: 899). Çalışan örgütün sürekliliği, markası, vizyonu, verimliliği ve güvenilirliği için müşterilere karşı göstermesi gereken duygular vardır. Bu nedenle duygusal emeği ortaya koyan çalışanın başına gelebilecek duygusal karmaşa, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının ilk aşaması olarak görülmektedir. Çalışanların normal de hissedilen duygularını kontrol altına alıp kurumun beklediği davranışları göstermeye çalışması yani duygusal karmaşa yaşaması stres altında kalmasına neden olmaktadır (Pugliesi, 1999: 125). Fakat tüm bireyler duygusal emeğin olumsuz sonuçları ile karşılaşacak diye bir kavram yoktur.

Duygusal yönetimi meydana getiren çalışanın yaşayacağı işin stresi birçok negatif sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Bunlar, iş ve aile arasındaki

kargaşa, işten ayrılma niyeti, rol uyumsuzlukları, işe uzaklaşma olarak literatür de rastlanmaktadır. Fakat duygusal emeğin olumsuz sonuçları genel de iş tatmininin eksilmesi, tükenmişlik olarak yer almaktadır (Oral & Köse, 2011: 474).

Örgütsel açıdan, duygusal emeğin olumlu sonuçları olması gibi olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Çalışanın sunduğu duygusal davranışların anlaşılamaması, müşterinin karşılıklı iletişimden memnun kalmaması, hizmet aldığı kurumu tekrar tercih etmemesine ve çevresine tavsiye etmemesiyle sonuçlanmaktadır. Bunun sonucunda kurum imajının zedelenmesine, müşteri kaybedilmesine ve yeni müşteri kazanılmaması gibi negatif durumlar ortaya çıkabilmektedir (Eroğlu, 2010: 27).

Hizmet sektöründe çalışan kişilerin, müşteriler ile yüz yüze ve sürekli iletişim halinde olmaları duygularını kontrol etmeye teşvik etmesini sağlamakta ve bu da iş sadakatini ve iş isteklerini negatif şekilde etkilemektedir (Ünler Öz, 2007:28).

Duygusal emek kavramı çalışanların işten ayrılma niyeti etkileyen bir unsur olmakla birlikte, hizmet sektöründe iş görenlerin sadakatini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki duygusal emek davranışlarının seçilmesine göre değişiklik göstermektedir. Yüzeysel davranış ile iş sadakati ilişkisi olumsuz yönde iken derin davranış ile iş sadakati ilişkisinin olumlu yönde olduğu söz konusu olmaktadır. Yüzeysel davranışta, çalışanların duygusal kararsızlık yaşamaları işten ayrılma niyetlerini güçlendirmekte olup, derin davranışta duygusal kararsızlık yaratmadığı için işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde ilişkiye rastlanmaktadır (Ünler Öz, 2007: 30).

Çalışanların hissettiği duygu ile ortaya koydukları davranış arasındaki uyum, iş başarılarını ve motive olmalarını sağlamakla beraber iş streslerinin eksilmesini de beraberinde getirerek ruhsal ve fiziksel açıdan pozitif yönde etkilenmelerine, müşteriler ile daha içten ve etkileşim sağlayarak müşteri memnuniyetinin kazanılmasına pozitif yönde etki edecektir.

Duygusal emek süre zarfında çalışanların gösterdiği davranışlardan müşterilerin beklentileri de etkilenmektedir. Toplum bakış açısında kültürlerarası

ayrıcalıklara rastlanmaktadır. Bu ayrıcalıklar göz önüne alındığında müşterilerin geri bildirim sergiledikleri davranışlarında da farklılıklar olmaktadır. Çalışanların müşterilere karşı yansıtmış oldukları davranışlar, bazı toplum kültürlerinde samimi ve içten karşılanırken bazı toplumlarda samimiyetsiz ve yapmacık olarak anlaşılmaktadır. Bu nedenle kültürel özellikler iyi tespit edilip, müşterilere kültürel özelliklerine göre yaklaşım sağlanmalıdır. Duygusal emek sürecinde müşterilere olumlu davranışlar yansıtmak onlara huzur vermekte ve bunun sonucunda müşteri sadakati sağlanmaktadır (Işık, 2015: 29).

İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı

Fertlerin sosyokültürel, ruhsal ve ekonomik yönden ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hayatlarını sürdürmek için bir işte çalışması, bir işi olması birey için önemli bir yer teşkil etmektedir. Bireyler işlerine verdikleri emek sayesinde bunun karşılığında belli bir ekonomik kazanç sağlayarak kendilerinin ve ailelerinin ekonomik geçimlerini karşılarlar. Ayrıca kişilere sosyal bir rol belirlemesi, farklı insanlarla karşılaşıp yeni çevre ortamı kurması, topluma fayda sağlama duygusu yaşatması gibi sosyal fonksiyonları; yeni iş heyecanı, işte çalışırken üretici olma hissi, imaj sağlaması, gurur ve kimlik kazandırması, işi benimseme, başarma ihtiyacı, sevme sevilme gibi ruhsal faktörleri içinde barındırmaktadır. Kişinin işine karşı yüklediği anlam, çalıştığı ortamda karşılaştığı olumlu veya olumsuz koşullar iş görenin işinden duyacağı memnuniyeti, keyfi iş tatminini etkilemektedir (Çakır, 2001: 29).

İş, belli bir zaman da vakit harcanan bir ücret karşılığında yapılan her türlü hizmet gösterme ve tüm çabaları kapsamaktadır. İş Tatmini ise, bu duyguların yapılan işlerin gösterimi ve sonuçlarıdır. Çalışanlar iş hayatı boyunca yaptığı işe ve çalıştığı örgüte karşı sorumluluklar yüklenmekte ve tecrübeler kazanmaktadır. Bu tecrübeler doğrultusunda çalışanların, stresi, mutlulukları, ani duygu patlamaları olabilmektedir. Tüm bu duygu ve tecrübelerin sonucunda çalışanların örgüte ve gerçekleştirdiği işe karşı davranışları ortaya çıkabilmektedir. İş tatmini bu davranışların bir sonucudur ve bireyi fiziksel ve psikolojik anlamda güçlü hissetmesini ifade etmektedir (Oshagbemı, 2000: 88). İş tatmini, bireyin işinde gösterdiği tutumdur (Greenberg & Baron, 2000: 170). Çalışanların işlerinde sergiledikleri tutum pozitif veya negatif olsun, iş tatminini çalışanların edindikleri iş deneyimleri sonucunda kazandıkları pozitif kazanım olarak tanımlamak, bireylerin işlerine gösterdikleri negatif tutumu da iş tatminsizliği olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 1996: 231). Bir başka deyişle, iş tatmini, bireylerin çalıştıkları işe karşı hissettiği duygulardır. Bu nedenle iş tatmini yapılan işin kazandırdıklarıyla bireyin beklentilerinin karşılanması birbiriyle uyumlu olmasıdır (Bingöl, 1990: 200). İş tatmininin yönetimsel alanda önemli olmasının nedeni, işle ilgili birçok

pozitif sonuçlara ulaşmanın büyük oranda iş tatminini sağlamaya yönelik olmasıdır (Yousef, 1998: 184).

Fred Luthans iş tatmininin 3 önemli unsuru vardır (Luthans, 1995: 3):

- İş tatmini kazanımların beklentilerle ne derece de eşleştiğini gösterir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili bir den fazla tutumu da içinde barındırır. Bunlar çoğunlukla, iş, terfi, ücret olanakları, örgüt yönetimi, çalışma ortamı gibi tutumlardır.

Literatüre bakıldığında iş tatmini birçok araştırmacının iş tatmini kavramını "tutum" doğrultusunda ifade ettikleri görülmektedir. Çalışan işi hakkında ki tecrübesi ve bunu gerçekleştirecek yetkinliklere sahip olması nedeni ile pozitif hisleri neticesinde iş tatmini sağlayabilmekte, fakat bu görevle ilişkisi olmaması düşüncesi ile ortaya çıkan negatif hisleri ise iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. Buradan yola çıkarsak, çalışanın kendisinde barındırdığı değerleri ile tüm gereksinimlerinin kurum yöneticileri tarafından fark edilmesi ve bu gereksinimlerin orantılı şekilde sağlanması, çalışanın iş tatminini sağlamasını ifade etmektedir.

İş tatmininin örgüt açısından önemi, çalışanın örgüt içinde ve müşterilerle uyumlu iletişimi kurum da verimliliğin sağlanması ve kurum imajının gelişmesini sağlamaktadır. İş tatmini kişisel tutumlarla ortaya çıkarken aynı anda örgütte ki tutumlara da tesir etmektedir. Ayrıca çalıştığı örgüte pozitif bir katkı sağladığını düşünen çalışan bu sebeple iş performansı ve iş tatmininin de artış görülmektedir.

2.1.1. İş Tatmini ile İlgili Kavramsal Teoriler

İş tatmini, farklı unsurlarla ilişkili olup bu unsurlardan en önemlisi "motivasyondur". Motivasyon, bireylerin belli bir amaca yönelik kendi beklenti ve istekleri yönünde davranış göstermeleri ve çabalarını ifade etmektedir (Koçel, 2003: 633).

İş yaşamında bireylerin motivasyonlarının fazla olması iş tatmin seviyelerini ve iş performanslarını pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Motivasyon ile iş tatmini birbirini etkileyen ilişki olması sebebiyle tez çalışmamın bu kısımda motivasyon ve iş tatmini ile ilgili kavramsal kuramlar açıklanacaktır.

2.1.1.1.Kapsam Teorileri

- **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:** Abraham H. Maslow, gerçekleştirmiş olduğu araştırmaları neticesinde bütün fertlerin bir bütün olarak gelişmeye ve en üst nokta da potansiyellerini göstermeye yönelik doğuştan edindikleri dürtülere sahip olduklarını belirtmektedir. Bu dürtüler, insanı davranmaya teşvik ederek bireyin bir sonuca varmasını amaçlamaktadır. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi", kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığı açısından mecburi ihtiyaçları, fiziksel, psikolojik ve sosyal kuramda sıralamıştır (Keser, 2005: 77). Bu gereksinimler şu şekildedir:

  1-) Fizyolojik İhtiyaçlar (Nefes alma, yemek, boşaltım, barınma, uyuma,cinsellik)

  2-) Güvenlik İhtiyacı (Aile, iş, sağlık, ahlak, kaynaklar, hayatta kalma)

  3-) Sevgi – Ait olma İhtiyaçları (Arkadaşlık, aile, mahremiyet)

  4-) Saygınlık İhtiyacı (Başarı, özsaygı, özgüven, başkalarına saygı duyma ve saygı görme)

  5-) Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı (Ahlak, doğallık, yaratıcılık, ön yargılı olmama, problem çözme, hakikatin kabulü).

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** En başta ki basamakta yer almaktadır. Nefes alma, yemek barınma olarak ifade edilir. Özetle bireyin doğumundan ölümüne kadar gerçekleşen karşılanması gereken fiziki ihtiyaçlarıdır (Kula & Çakar, 2015: 196-197).

- **Güvenlik İhtiyaçları:** Hayatta kalma ve güvenlik ihtiyaçlarıdır. Hayatta kalma ihtiyacı, çalışanın hukuk kuralları doğrultusunda aile yaşamını korumaktır. Güvenlik ihtiyacı ise, fiziksel ve ruhsal güvenliktir. Bunlar; can, mal, işini koruma ihtiyacıdır, sağlık ve hayat sigortalarıdır iyi ve düzenli gelir getiren bir işte çalışmaktır. Bu işlerin ücretinin fazla olmasından çok devamlılığını ifade etmektedir (Hodgetts, 1993: 45).

- **Ait olma ve Sevgi İhtiyacı:** Üçüncü basamakta yer alır. Birey fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra sevmek ve sevilmek ihtiyacı duyduğunu hissetmeye başlar. Sevmek, Sevilmek, Ait olma, Kabul görme,

Övülmek, bireyler arası ilişki kurma isteği, samimiyet ve yardım etme gibi ihtiyaçlar bu gruba örnektir (Yıldırım, 2015: 404).

- **Saygınlık İhtiyacı:** Bu ihtiyaç iki şekilde oluşur. Birincisi, güç isteği, kendine güven, başarılı olma isteği, olgunlaşma, bağımsız olma isteği gibi ihtiyaçlardır. İkincisinde ise, övülme, beğenilme, unvan gibi ihtiyaçları içinde barındıran başkalarının saygısını görme şeklindedir (Türk, 2007: 84).

- **Kendini Gerçekleştirme:** Beşinci ve en üstte ki basamak grubu ise otonomi (özerklik), ve kendini gerçekleştirmedir. Söz konusu ihtiyaçların karşılanmasıyla birey kendini fark edip gücünü en üst performansa çıkararak becerilerini gerçekleştirmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, yaratıcı olma, yetenek ve becerilerinin farkına varma, kişisel gelişim ihtiyaçlarıdır (Güney, 2001: 227). Maslow, ihtiyaçları alt ve üst düzey gereksinimler olarak sınıfa ayırmıştır. Fizyolojik, güvenlik, sevgi alt düzey gereksinimlerdir. Üst düzey gereksinimler ise, öz saygı ve kendini gerçekleştirmedir. Üst düzey ihtiyaçlar bireyi içten olarak alt düzey gereksinimler ise dıştan olarak tatmin sağlar (Robbins, 2005:170).

  İhtiyaçlar hiyerarşisinde tatmin olan birey belli basamakta ki ihtiyaçlarını karşılayarak bir sonra ki basamağa geçmektedir. Dolayısıyla bir basamakta ki ihtiyacı karşılamadan üst basamağa ulaşma ihtiyaçları olmayacakları gibi bunun için herhangi bir çaba da göstermeyecekleri söylenebilir. Bireylerin diğer basamakta ki ihtiyaca yönelmesi için alt basamakta ki ihtiyaç da tam olarak doyum sağlaması gerekmektedir (Kaynak, 1995: 127).

- **Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

  Frederick Herzberg tarafından ortaya konulan Çift Faktör Kuramı, diğer adıyla "Hijyen & Motivasyon" Kuramı, literatür de Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok üstünde durulan boyut kuramlarımdan olurken, iş tatmini ile ilgili en önemli teorilerden birisi olarak ifade edilmektedir (Drafke & Kossen, 1997: 281). Herzberg'in çift faktör kuramı, bireyin çalıştığı ortamdan beklentilerini ve onları nelerin daha fazla motive edeceğini, çalışma şartlarının iş tatmini sağlamadığını ve işte isteksizlik sağladığını belirlemeyi hedeflemiştir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998: 115). Bu teori de tatmin ve tatminsizliğin birbirlerini dengelediklerini ve iş anlamında birbirlerine karşıt

olgular olmadığını ifade etmeye çalışmıştır. Bununla ilgili bir görüşe örnek vermek gerekirse, Tatmin, tatminsizliğin zıttı değildir ve iş gören işinden tatmin olmadan fakat aynı şekilde tatminsiz olmadan da çalışma gösterebilir (Başaran, 2000: 217).

Herzberg, fazlaca tatmin oluşturmayan bu unsurları, dışsal (Hijyen) faktörler olarak nitelendirmiştir. Bunun akabinde iş ortamındaki bir takım faktörlerin olmadığında bariz bir tatminsizlik yaşanırken, var olduklarında ise bireylerin işte ki performanslarına olumlu yönde katkı sağladığı görülmüştür. İş performansının artmasını sağlayan bu unsurlara ise içsel (motive edici) unsurlar olarak nitelendirilmiştir.

Herzberg'in içsel ve dışsal motivasyon unsurlarını açıklayacak olursa;

İçsel (motive edici) unsurlar; Başarma isteği, tanınma, sorumluluk bilinci, statü verme, işin kendisi gibi unsurlardır (Onaran, 1981: 46). Bir başka görüşe göre, motivasyon sağlayıcı unsurlar bir çalışanın sorumluluk, tanınma, özgüven ve övgü hislerinin geliştirmelerine fayda sağlamaktadır (Türkel, 1999: 113).

Dışsal (Hijyen) unsurlar; işin fiziksel, sosyal ve güvenlik ihtiyaçları karşılayan nitelikleri ile örgüt kültürü ve yönetimi, kişilerarası iletişim, ücret, pozisyon, iş güvenliği, özel hayat, çalışma ortamı alt seviye ihtiyaçları karşılayan tatminsizliği engelleyici unsurlardır (Eroğlu F. , 1995: 54).

Dışsal unsurlar, iş ortamında işlerin gerçekleştirilmesi ve çalışanın kendisini huzurlu hissetmesini sağlamak için olması gereken minimal unsurlardır. Bu unsurların çalışma ortamında bulunmaması durumunda çalışanın motive olması mümkün olmamaktadır. Fakat bu unsurların olması motive edici olmaz, motive etmek için gerekli ortamı sağlar. Böylelikle motivasyon, motive edici unsurlar sağlanırsa gerçekleşebilir. Dışşal faktörleri yoluna koymadan sadece içsel faktörleri oluşturmak, çalışan motivasyonunu sağlamak için eksik kalabilir. Bu nedenle içsel ve dışsal unsurlar motivasyonun oluşması için birbirilerini tamamlayıcı özellikte olmaları gerekmektedir (Koçel, 2003: 642-643).

- **McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi:**

Motivasyon ile ilgili araştırmalara farklı bir bakış açısı sağlayan araştırmacı David McClelland, insanların yaşadıkları hayat içerisinde gereksinimlerinin neler olduğunu öngörmektedir (Longest, 2004: 121). McClelland, bireylerin hayatları süresince ve hayat tecrübeleri sonucunda edinmiş oldukları

gereksinimleri üç başlık altında incelemiştir. Bunlar; başarma isteği ve başarma gereksinimi, bağlılık, iş kurma, güç isteği ihtiyacıdır (Şimşek, 2009: 222).

- **Başarma ihtiyacı:** Zorlukları başarma, yükselme ve gelişme isteğidir (Robbins, 2005: 177). Başarma gereksinimi, çalışma odaklı olma orta güçlükte zorluk, risk teşkil eden işleri isteme ve amaçlarına ulaşma konusunda geribildirim almayı tercih etme ile ilgilidir. Başarma arzusu fazla olan bireyler çalıştıkları ortamlar da yükselmeyi, problem çözmeyi ve performanslarıyla göz önünde bulunmayı isterler (Riggio, 2003: 186).

- **İlişki kurma ihtiyacı:** Etrafından takdir edilme, kabul görme, beğenilme arzusu gereksinimini ifade etmektedir. Güçlü oranda ilişki kurmak isteyen kişiler, iletişimin gerekli olduğu, ekip çalışmasının olduğu işlere istek duyarlar (Riggio, 2003: 186). Winter' in yapmış olduğu bir araştırma neticesinde ilişki kurma ihtiyacı fazla olan bireylerin kendilerini güven ortamında hissettikleri halde işbirliği yapacakları saptanmıştır (Riggio, 2003: 188). Yine aynı araştırma da başarısı yüksek yöneticilerin ilişki kurma ihtiyacı düşük ve güçlü olma ihtiyacı fazla bireylerin oluşturduğu sonucuna varılmıştır (Robbis, 2005: 178).

- **Güçlü olma isteği ihtiyacı:** Diğer insanlardan üstün olma isteği, onları rakip görme, idare etme ve himaye altına alma isteklerini ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlara sahip olan yöneticiler emretme, disiplin sistemi ve iş düzenine önem verirler. Bulunduğu kurumun yararını gözetirken kendi isteklerinden özveri de bulunurlar ve bunu tüm herkesin göreceği, bileceği şekilde yapmaya özen gösterirler. Herkese adil davranılması koşuluna inanmaktadırlar (Tevruz & vd, 1999: 76).

McClelland'ın teorisine göre gereksinimler kişiden kişiye değişmekte ve tecrübelerle öğrenilmektedir. İhtiyaçlar davranışlara göre farklılık gösterebilir ve hiyerarşik düzendedir. Lakin bu hiyerarşinin herkes için aynı olmadığı düşüncesi savunulmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008: 61). Yöneticiler eleman değerlendirme aşamasında iş görenin ihtiyaçlarını çözümleyebilirlerse, iş gören hem kendisi için hem

de çalıştığı kurumun ihtiyaçlarına elverişli bir pozisyonda çalıştırılabilir. Böylelikle iş görenleri tetikleyen müsait bir çalışma ortamı oluştuğunda iş görenlerin performansları ve motivasyonları artar bunun sonucunda bilgi ve becerilerini işlerine yansıtarak başarı gösterirler bu saye de çalıştıkları kurumu da başarıya ulaştırma da aktif olurlar (Günbayı, 2001: 69).

McClelland'ın teorisine göre (Runyon & Stewart, 1987: 288),

- Motivasyonların geneli toplumsaldır, başarı, birliktelik, güç bireylerarası ilişkilerde önemli rol oynamaktadır.
- Tüm toplumsal motivler öğrenilebilmektedir.
- Duygular güdüleri teşvik eder ve enerji verirler. Özellikle Pazarlama alanında çekiciliğin kullanımı açısından akılcı nedenler sunması bakımından Pazarlama da önemli bir yere sahiptir.

- **Alderfer'in ERG Teorisi:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden esinlenerek geliştirdiği ERG kuramında, bireyin gereksinimleri üç gruba ayrılarak açıklanmıştır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008: 59).

  - **Varoluş gereksinimi:** Fiziki ve maddi gereksinimleri kapsar.
  - **İlişki kurma gereksinimi:** Saygı, sevgi, ilişki kurabilme ihtiyaçlarıdır.
  - **Gelişme gereksinimi:** Kendini geliştirme, becerilerini fazlalaştırma gereksinimini ifade eder.

Bu kuram da, ihtiyaçların arasında hiyerarşik bir düzen ve net bir limit yoktur. Kişinin gereksinimlerine göre aynı anda tüm gereksinimleri herhangi bir sınıflama yapmadan karşılanabilir. Gereksinimlerin karşılanmadığı durumlar da geri bildirimler olabilir. Maslow'un kuramında, gereksinimin karşılanması sonucu oluşan tatmin ile beraber bir sonraki basamağa geçilmesi durumuna yani tatmin-süreç kavramına ERG kuramında, tatminsizlik sonucu mutsuzluk ve gerileme kavramı eklenmiştir (Şeker, 2015: 25).

Maslow'un kuramından değişik olarak, Alderfer kuramını hiyerarşik değil kalıcı olan bir teori sunmuştur. Buna göre bir üst basamakta ki gereksinimin teşvik edici olması için bir alt basamakta ki gereksinimin tatmin edilmiş olması

gerekmemektedir. Çalışan, var olma ve ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin etmemiş olması durumunda bile gelişme gereksinimleri bu kişiyi teşvik edebilir. Bunun yanı sıra üç basamakta aynı zamanda teşvik edici etkiye sahip olabilir (Robbins, 2005: 175).

Varoluş gereksinimi Maslow'un kuramındaki güvenlik ve fizyolojik gereksinimlerine eş değer gelir. İlişki kurma gereksinimi Maslow'un sosyal gereksinimleri olan statü isteği, vizyon elde etme gibi dışsal saygınlık unsurlarını içine alan saygınlık gereksinimlerine eş değer gelir. Gelişme gereksinimleri ise, Maslow'un saygınlık gereksinimlerinden özsaygı, kendine güven, özerk ve başarılı olma şeklinde içsel saygınlık unsurları ile kendini gerçekleştirme gereksinimlerine cevap vermektedir (Güney, 2001: 228).

2.1.1.2.Süreç Teorileri

- **Vroom'un Beklenti Teorisi**

Victor H. Vroom tarafından incelenen beklenti kuramı, bireylerin davranışlarını kasıtlı bir şekilde yaptıkları tercihlerinin bir sonucu olduğunu ve genellikle bu sonuçların görüş ve davranışlarla oluşması şeklinde ruhsal bir süreçle ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004: 382). Bireylerin işlerini isteyerek ve çaba göstererek gerçekleştirmesi, çalışma arkadaşları ile bağlantıları, psikolojik durumları, sosyal çevre ilişkileri, kişinin bütün tutumları ve davranışları sonunda kazanacakları ödüllerine ulaşma istekleri teşvik etmektedir (Günay, 2016: 15).

Victor Vroom'a ait 1964 yılındaki "Work and Motivation" kitabında ortaya koyduğu iş ve motivasyon kuramıdır. Bu kuram üç unsurdan oluşmaktadır. ***Algılanan değer (valens);*** kişinin elde edeceği kazanımlar ve alacağı ödüle değer biçmesi olarak ifade edilebilir. Kişi için ödülün önemi ne kadar büyükse o ödüle ulaşma isteği ile çalışma arzusu yükselme göstermektedir. Buradan yola çıkarak valence (-1) ile (+1) arasında değer alan bir parametre olarak ifade edilmektedir. Valence fazla olan çalışan daha çok çaba sarf etmektedir. ***Beklenti (Expectancy);*** kişinin sarf ettiği emek sonucunda ulaşacağı ödüle olan tutumudur. Kişi çaba göstererek bir ödül elde edebileceğine inanmışsa daha çok çaba göstermektedir. Bu sebeple beklenti (0) ile (+1) arasında değişen bir değeri göstermektedir. Kişi ödül ile gösterdiği çaba arasında kurduğu ilişkiden beklentisinin karşılığını alamazsa değer (0) olmaktadır. ***Araçsallık (Instrumentality);*** Kişi hedeflediği amaca ulaşmak için amacı bir araç olarak nitelendirmektedir. Beklenti kuramına göre;

kişinin sergilediği performansın başarısı ve bu performansında ücrette birinci basamakta (ücret artışını göstermesi) bir ödülle sonuçlanacağına inanması, birinci basamak ödülü ikinci derece sonuçlar (ücretin artması ile gelen statü) için araç olarak nitelendirmekte ve kişi hem ilk hem ikinci basamak ödülleri istediği takdirde motivasyonunu sağlamaktadır (Koçel, 2015: 744-745).

- **Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi**

Lawler ve Porter, Vroom'un Beklenti Teorisinden esinlenerek iş tatmini ile prodüktivite (üretkenlik) arasında ilişki olduğunu düşünmüşler ve motivasyon modellerinin daha ileri halini geliştirmişlerdir. Önceki modellerde ödül performansa neden olurken bu modelde performans ödüle sebep olmaktadır. Bu tarafıyla Lawler ve Porter'in motivasyon modelleri önceki motivasyon modellerine göre değişiklik göstermektedir (Karaman, 2010: 50).

Bu teorinin ilk etabı Vroom teorisiyle benzerlik göstermesidir. Bu evre de bireyin motivasyonu valens ve bekleme ile belli edilmektedir. Fakat Lawler ve Porter'e göre bireyin fazla bir çaba göstermesi performansında artış göstereceğini ifade etmez. Bu koşulda yeni iki değişken ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bireyin zorunlu olan bilgi ve becerilere yeterli derece de hâkim olmasıdır. Kişinin gereken tecrübe ve becerilerinden noksan olması çaba sarf etse bile başarılı olmasının önüne geçecektir. İkincisi ise, kişinin kendisi için belirlediği roldür. Kişiler başarılı performans ortaya koyabilmek için kendilerine yaraşır bir rol anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Aksi durumda rol kargaşası olacak ve bu durum bireyin başarı sergilemesini engelleyecektir. İkinci değişken, bireyin kendi başarısını değerlendirmesi ile sonuçlanan ve onun doyum yaşamasını tetikleyen ödüllendirme dengesi ile ilişkilidir. Bireyler kendi performanslarını başkalarıyla kıyaslar ve bunun neticesinde kendi performansına yönelik nasıl bir ödül verilmesi gerektiği konusunda bir düşünceye sahip olurlar. Eğer gerçekten aldığı ödül bireyin bu düşüncesine uygun ödülden eksik ise birey doyuma ulaşamayacaktır. Bu durumda bireyin tatmin olma ölçüsüne göre valens ve beklentisi etkilenip süreç tekrar başlayacaktır. Bu kuramda, fazla başarının tatmine neden olabilmesi için iş görenlerin beklentileri ile kazandıkları ödül arasında bir dengenin olması ve kurum içinde ödüllerin dengeli şekilde paylaştırılması gerekmektedir (Eren, 2004: 521).

- **Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Lawler –Porter kuramına yakın olan J. Stacy Adams tarafından ortaya konulan bu kuram, çalışanın sergilediği iş performansı sonucunda elde ettiği dışşal avantajların adaletli olarak bölüşülüp bölüşülmediğini incelemektedir. Kişi kuruma tecrübe, yetenek, bilgi ve sarf ettiği çabaların girdisiyle ve bu girdiler neticesinde kurumdan aldığı maaş, vizyon, sosyal pozisyon gibi avantajlar sağlamaktadır (Adams, 1963: 423). Adams'ın eşitlik kuramında, kişinin istek düzeyine değinilmeden girdi ile çıktının birbiri ile ilişkisi doyum veya doyumsuzluk olarak referansı olarak değerlendirilir. Bu sebeple, olması gerekenden fazla ödüllendirilen bir çalışanın doyumsuzluk yaşaması beklenilen bir durumdur. Çalışma arkadaşları ile aynı oranda hizmet sağlamasına karşılık, arkadaşlarından daha çok maaş alan bir bireyin doyumsuzluğu buna örnek teşkil edebilir (Ergenç, 1981: 313). Bu örneğe göre kişiler, sarf ettikleri çabaları ve bu çabaların sonucunda kazandıkları ödüller ile aynı işleri yapan kişilerin çaba ödül durumlarını kıyaslamış olurlar.

- **Locke'nin Amaç Teorisi:**

Edwin Locke tarafından araştırılan bu kuramın bileşeninde kişinin istediği hedefe ulaşabilme güçlüğü yer almaktadır. Kişinin tayin ettiği ulaşılması güç hedefler ile ulaşılması kolay hedeflere göre performansın artmasına sebep olmakta ve kişinin motivasyonunu sağlamaktadır (Koçel, 2015: 750). Fakat bu kuramda denge faktörü olması gerekmektedir. Çünkü kişinin göstereceği fazla performans neticesinde hedeflerine ulaşamaması doyumsuzluğa neden olurken, kişinin göstereceği fazla performans neticesinde hedeflere ulaşması hem çalışma şevkini hem de iş doyumunu sağlamaktadır.

Bu teori, amaç teorisi olarak da nitelendirilmekte olup, amaçların nitelikleri ile ilişki kurmaya çalışmaktadır. Hedeflerin çalışanı teşvik etme üzerinde ki etmenleri aşağıda ki şekilde belirtilmiştir

- Kişi tarafından hedeflenmiş amacın net ve anlaşılır olması iş başarısını arttıran bir faktördür.
- Kişi tarafından hedeflenen amacın zor bir şekilde başarılabilir olması çalıştığı işte daha azimli ve özverili çalışmasını sağlayacak ve bu da başarısına katkı yapacaktır.

- Kişinin çatışması fazla oldukça başarı faktörü azalacak, çatışma olmadıkça ahenk artacağından başarı yükselecektir.

2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Birçok araştırmacı tarafından iş tatminini etkileyen unsurlar farklı kavramlarla açıklanmakla birlikte, bu faktörleri bireysel (içsel) ve örgütsel (dışsal) faktörler olarak iki basamak altında incelenecektir. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, kişilik nitelikleri, eğitim düzeyi, medeni durum ve iş tecrübesi gibi faktörlerdir. Örgütsel faktörler ise, ücret ve statü, fiziki koşullar, yönetim ve organizasyon olarak sıralanabilmektedir.

İş tatmini, işten sağlanan maddi kazanımlar ile iş görenin beraber çalışmaktan keyif aldığı çalışma arkadaşları ve bir hizmet ortaya koymanın başarı hissiyle bireylere göre değişiklik göstermektedir. İş görenin hizmet gösterdiği iş karşılığında sağladığı tatmin ile işi yapması sırasında sağladığı tatmin değişiklik göstermektedir. İş görenin gösterdiği iş karşısında sağladığı tatmine "dışsal tatmin", işi yapması sırasında sağladığı tatmine ise, "içsel tatmin" denilmektedir (Eroğlu, 2006, s. 353).

2.1.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler bireyin işini ve kendisini yansıtan demografik nitelikleri kapsamaktadır. Bu demografik özellikler iş tatminine direkt olarak neden olmaktan çok bireylere göre iş tatmini değişikliklerinin oluşmasına endirekt olarak sebep olmaktadır (Sığrı & Basım, 2006: 133).

Bu faktörler; yaş, cinsiyet, kişilik, eğitim düzeyi, medeni durum, iş tecrübesi şeklinde sınıflandırılabilir.

- **Yaş:** Yaşın iş tatminine pozitif etkisinin olduğunu işaret eden araştırmalar mevcuttur. Herzberg, yaş ile tatmin arasında ki ilişkiyi "U" şekline benzetmiştir. Erken yaşlarda iş hayatına atılan bireylerin iş tatmininin daha fazla olduğunu, orta yaşlara geldikçe tatmin seviyesinin azalma eğilimini, ileri ki yaşlara doğru da iş yaşamının sonuna doğru yaklaştıkça da tatmin seviyesinin daha da fazla arttığını açıklamıştır (Aksayan, 1990: 15).

  Özetle yapılmış araştırmalar da iş tatmini ve yaş arasında çoğunlukla pozitif anlamda ilişki olduğu kanaatine varılmıştır.

- **Cinsiyet:** Yaşadığımız toplum da cinsiyet kavramına eşit şartlar da bakılmadığı için iş yaşamında kadın ve erkeğe farklı ayrıcalıklar sağlamaktadır. Çalışanların cinsiyetlerinde ki bu ayrımcılık işe bakış açılarında da değişiklikler gösterebilmektedir. Fakat aynı olanaklara sahip farklı iki cinsiyet grubunun aynı tatmini yaşadığı da belirtilmektedir. Kadın ile erkek çalışanların var oluş gereği işi benimseme tarzları, işlerinden beklenti düzeyleri, işlerine verdikleri önem derecesi değişkenlik göstermektedir. Örneğin erkek için güç, para kazanma, statü önem arz ederken, kadınlar için yuva kurma, çocuk sahibi olma rolleri öncelikli tercihleridir (Karadağ, 2013: 30).

  Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar da kadınların fiziksel çalışma koşullarının, işin fiziksel şartlarıyla uygun olması halinde iş tatmininin fazla olduğu tespit edilmiştir. Bir takım araştırmalar da ise kadınların iş tatmininin erkeklere oranla düşük seviyelerde olduğu belirtilmiştir. Bunun nedeni ise, kadının iş yaşamı haricinde üstlendiği çok fazla sorumluklarının rollerinin olduğu gözlemlenmiştir. Annelik statüsü, eş statüsü, evin düzeni, evlilik sorumluluğu, yuva düzeni, akraba-aile-komşu sosyal ilişkileri dengeleme statüsü kadınların iş yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. İş hayatında kadının olumsuz ayrıştırmaya itilmesi ve düşük maaşlarla daha düşük statülü pozisyonlar da görevlendirilmeleri de iş tatminlerini ve verimliliklerini negatif şekilde etkileyebilmektedir (Aksayan , 1990: 16).

- **Kişilik:** Kişilik ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların beklenilen işleri gerçekleştirmeleri neticesinde hissettikleri iş tatmini belirleyici unsurlardan biri kişiliktir. Kişilik, kişinin doğum anından öleceği ana kadar tüm davranış ve yansıttığı özelliklerdir (Eroğlu, 2017: 223).

  Bireyin yaşadığı sosyal çevreyi algılamasında ve yaptığı işi benimsemesinde önemli bir etkiye sahiptir. Kişinin davranışları onun iletişim kurduğu çevresiyle oluşturduğu etkileşimden kaynaklanmaktadır. Örneğin, terfi etme isteği duyan birey, ona bu terfiyi

elde ettirecek avantajlar arayarak veya nitelendirerek çözümleme yaparlar. Elde ettiği veya istemediği bir statü de olursa tatminlilik veya tatminsizlik yaşamasına neden olur. Bunun sonucun da bireyin başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Özkalp & Kırel, 2010: 75).

- **Eğitim:** Kişilerin gördükleri eğitim ile hayattan memnuniyetleri arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Kişinin eğitim düzeyi yükseldikçe yaşama karşı istek ve gereksinimlerinde de yükselme olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle iş tatmini ve eğitim arasında ahenk teşkil eden bir ilişki vardır. Eğitim ile iş doyumunun uyumlu olması iyi bir eğitim almış bireyin koşulları iyi olan bir işte çalışması ile mümkün olabilmektedir. Fakat eğitim düzeyi yüksek olan kişiye yapabileceğinden çok daha basit veya çok daha zor işler verilmesi iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir. Eğitim seviyesi ne kadar fazla olursa olsun, bir çalışanın özellikle orta yaşa gelmemiş bireylerin dikkat çekici olmayan, sıradan işlerden oluşan veya özerklikten noksan olan işinden memnuniyet duymama oranı fazla görülmektedir (Gonzalez, Sanchez, & Lopez-Guzman, 2016: 245).

- **Medeni Durum:** Çalışanların evlilik sonrasında çocuk sahibi olma isteği maddi unsurların önemini arttırır ve aynı zamanda işe olan sadakati de arttırmaktadır. Fakat çocuk sayısının çok olması ve iş-aile arasında yaşanan çatışmalar ise çalışanın iş tatminini negatif şekilde etkilemektedir. Bu neticede, evlendikten sonra yüklenilen sorumluklar ve maddi imkânların önem teşkil etmesi, iş tatmininde etki yaratmaktadır. İş tatmini, medeni duruma göre değişiklikler göstermektedir yani bekâr hiç evlenmemiş bir çalışanın evlilikle medeni durumunun statü kazanmasının, iş tatminini olumlu yönde etkilediği yapılan incelemeler de kanıtlanmıştır (Sürek, 2007: 46).

- **İş Tecrübesi:** İş yaşamına yeni atılan bireylerin, iş tecrübesi az olan kişilerin işten fazla beklenti içine girerler ve bu çok da realist değildir. Bir şirkette çalışmaya başlayan birey, çalışma şartlarının en üst halini düşlemektedir. Fakat zamanda işe adapte oldukça iş yaşamının

güçlükleriyle karşı karşıya kaldıkça beklentilerinin yüksek olduğunu hemen gerçekleşmeyeceğini fark ederek tatminsizlik duygusu yaşayabilmektedirler. İş görenlerin beklentileri iş yaşamını deneyimledikçe ve tecrübe kazandıkça zamanla daha realist olacaktır. Bunun sonucunda iş görenin iş tecrübesi fazlalaştıkça beklentileri de ona göre boyut alacak ve çalışan iş tatminini elde edecektir (Özgen H., Öztürk, & Yalçın, 2002: 330).

2.1.2.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen ücret, terfi imkânı, çalışma ortamı, iş arkadaşları, örgüt uyumu olarak sınıflandırılabilir.

- **Ücret:** İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, iş tatmini ve tatminsizliğinin temel unsurlarından birinin de ücret olduğunu varsaymaktadır. Çalışanın işe karşı algısı kazandığı ücretin yeterli olması, gereksinimlerini karşılama derecesi belirlemektedir (Erdoğan, 1996: 238).

  Önceki yıllarda yapılmış araştırmalara bakınca ücret bireyin işinden tatmin olması için tek başına ölçülü bir unsur olmamaktadır. İş hayatına yeni adım atacak kişilerin veya var olan işini değiştirecek olan kişilerin genellikle aradıkları şartlardan birisi "tatmin edici ücret" olmaktadır. Bu istenendir doğaldır; çünkü kişinin elde ettiği kazanç tüketme gücünü, hayat kalitesini etkilemektedir. Bu anlamda ücret iş görenin doyumu üzerinden pek etkisi olmadığı söylensen de iş gören doyumu üzerinde önemli bir faktördür (Keser, 2005: 78).

  Örgütleri teşvik etme de kurumların elinde bulunan en büyük koz paradır. Para, bir örgüte becerikli çalışanı çekme de ve onlar dan daha çok verim alma da faydalı olan bir araçtır. Ücret, iş görenlerin güvenlik ve fiziksel gereksinimlerini tatmin edeceği şekilde statü simgesi de olabilmektedir (Pekel, 2001: 161).

  İşletmelerin kuruluş sebebi ve iş görenlerin çalışma sebebi finansal kaynaklara dayanır. Geleneksel ekonomik teorisinde işletmenin amacı, gelirini korumak ve üst seviyelere çıkarmaktır. İş görenlerin amacı ise, kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu bireylerin hayatta kalmasını

daimi kılacak kadar bir ücret kazanmak için çalışmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2001: 148).

Bu sonuçlar doğrultusunda ücret, iş doyumunu tetikleyen önemli bir faktördür; çünkü iş görenlerin alım gücünü etkilemekte olup gereksinimlerin karşılanmasında ilk sıralar da gelmektedir.

- **Terfi İmkânı:** Terfi ve statü ücretten sonra gelen, zaman zaman ücretin de önünde olan önemli derece de güdüleme kaynağıdır. (Avcı & diğerleri, 2000: 547).

  Terfi; iş görene kendini geliştirme ve daha fazla para elde etme imkânı vermektedir. Fakat çalışanlar bu işleri başarılı şekilde ortaya koydukları zaman yükselme imkânına sahip olurlar. Başarı göstererek kendilerini iş yerlerine göstermek, kanıtlamak zorundadırlar. Sun, araştırmasında terfi etmenin ücret unsuruna göre iş tatminini daha çok etkilediğini ortaya koymuştur. Çünkü terfi eden çalışanın maddi manevi kazançları değişir, yaşam kalitesi artar. Çalışan birey elde ettiği başarının sonucunda bu imkânlarla daha çok tatmin olacaktır (Sun, 2002: 32).

  Örgütlerin başarılı olmaları için prensiplerini yenilemeleri gelişmelere açık olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, çalışanlara devamlılık sağlayan, kendilerini geliştirmek için eğitimler sağlanmalı çalışanların terfi etmelerine olanaklar sunulmalıdır. Çalışan yaptığı işle ilgili bilgi ve yeterliliklerine katkı sağlayarak özgüvenini de arttırmaktadır. Fakat işletmeler eğitim harcamalarını gereksiz para kaybı olarak düşünürlerse işin verimliliği ve niteliği azalır (Sürek, 2007: 60). Bunun sonucunda ise iş tatminsizliği yaşanmaktadır.

- **Çalışma Ortamı:** İş ortamının; ışık, sıcaklık, havalandırma, mesai saatleri, çalışma araç ve gereçleri, iş yerinin konumu, hijyen faktörleri, dinlenme olanakları gibi çalışma ortamı ile ilgili fiziki koşulları iş tatminine etki eden faktörlerdir (Özdemir, 2007: 92). Eğer çalışma ortamı çalışana uygun olmazsa birey motive olamayacağından dolayı tatmin olmaz ve bu yaptığı işe olumsuz olarak yansır.

- **İş Arkadaşları:** İş arkadaşları insan hayatında bazen aileden ve sosyal arkadaşlıklardan daha fazla yer kaplamaktadır bu da vakitlerinin çoğunu iş yerinde geçirmelerinden kaynaklanmaktadır. İş arkadaşlarını seven ve benimseyen bir çalışan iş ortamını da sevmekte ve işe isteyerek gelmektedir. Aynı şekilde sevmediği ve istemediği iş arkadaşlarıyla çalışmak zorunda kalan birey olumsuz duygusal beslemektedir ve bu da kendisini moralsiz hissetmesine neden olmaktadır.

  Çalışanların birlikte iş konusunda alışveriş içinde olması, bilgi paylaşımı, dostluk ilişkisi kurması, işinden daha çok tatmin olmasına ve örgüte bağlılığının artmasına neden olabilmektedir (Sürek, 2007: 67). Özellikle birey işe yeni başladığında iş arkadaşları, bireyin iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü işte yeni olan iş gören işle ilgili yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadığı için nasıl davranacağı ve işle ilgili neler yapacağı konusunda fazla bilgi sahibi olmamaktadır. İş arkadaşlarından göreceği bu konuda ki destek ve yardım çalışanın iş tatminini etkilemektedir (George & Jones, 2002: 82).

- **Yönetim ve Koordinasyon (Örgüt Uyumu):** Günümüzde yönetimsel süreçlerin, daha modern, daha teknolojik, insana değer gösterilen, klasik yönetim anlayışından uzak, insan faktörünün öneminin anlaşıldığı, insan gereksinimlerinin karşılanmasının mecbur olduğu bir yönetim şekli gerçeği kabul edilmektedir. Yapılmış araştırmalar da her bir işletme için farklı bir yönetim anlayışının olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır.

  Yönetim anlayışı ve liderlik, iş görenleri motive etme iş tatmini üzerinde iki unsur da etkilidir. Birinci unsur, iş gören merkezli olmaktır. Yönetimin çalışan ilişkilerine destek olması ve katkı sağlaması iş görenlerin iş tatmininin artmasına neden olmaktadır. İkinci unsur ise, karar verebilme ve koordinasyon sürecine iş görenlerin dâhil edilmesidir. Bu dâhil olma iş tatminine verimli katkı sağlamaktadır (Telman & Ünsal, 2004: 46).

  Koordinasyon şekli ise, iş tatminini pozitif ya da negatif yönde etki altına almaktadır. Yapılmış çalışmalarda, bireylerin çok fazla gözetim altında tutulmasının kişilerin verimliliğini azalttığı, bu tarz yönetici - iş gören iletişiminin çalışanlarda negatif davranışlarla iş tatminsizliğine

sebep olduğu ifade edilmiştir. Bunun sonucunda iş gören ile yönetici arasında pozitif iletişimin sağlanması durumunda iş tatmininin daha fazla olması beklenmektedir (Çalışkan, 2005: 11).

2.1.3.İş Tatmini Boyutları

İş tatmini konusunda çok fazla araştırmacı tarafından üzerinde durulan Minnesota İş Tatmini Ölçeği söz konusudur. Araştırma bulgusunun alt temelini, kişinin işe doğru aday olduğunun bireysel yetenekler ile çalışma ortamında genellikle olan gereksinimler arasındaki uygunluğa bağlı olması temeline dayanmaktadır (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967: 5-6). İncelenen bu ölçeğin birçok alt boyutunun olmasına rağmen en fazla yararlanılan "Dışsal Tatmin ve İçsel Tatmin" 2 alt faktörü kullanılmaktadır. Herzberg'in Çift Faktör kuramı ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramlarının bakıldığında bu 2 alt boyut üzerinden incelendiği anlaşılmaktadır.

Bireyin işine yansıttığı kendi içinde hissettiği bire bir duygusudur. İçsel iş tatmini, iş görenin kurumda kendisini güven de görmesi, yaptığı iç sonucunda elde ettiği sosyal kimliği, işini yaparken özgür hareket alanı ve becerilerini kullanabilmesi durumlarının sonucunda yaşadığı tatmini ifade etmektedir (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967: 5-6). Bu unsurlar incelenerek ortaya çıkan iki kuramda Herzberg'in çift faktör kuramında motivasyon unsurları (sorumluluk alma, başarma, yükselme) ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, (kendini bulma, farkındalık oluşturma) gereksinimleri içinde yer aldığı ifade edilmektedir (Kosovalı, 2017: 20). Bireyin beklentileri ile örgütün beklentileri birbiriyle tutarlılık gösteriyorsa çalışan için içsel tatmin söz konusudur. İş tatmini boyutları da içsel tatmin ve dışsal tatmin olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.1.3.1.İçsel Tatmin

İçsel tatmin çalışanın çalıştığı an da işinden haz aldığı tatmindir. Çalışırken hissettiği haz ve keyif aldığı duygusudur. İçsel tatmin özellikleri çoğunlukla nitelik ve nicelik bakımından bir takım amaçların gerçekleşmesini ifade etmektedir (Durak & Serinkan, 2007, s. 121).

Çalışanların yeteneklerini ortaya koyması, hedeflerine ulaşması ile ilgili duyguları, sosyal ortamından aldığı etkiler, işinde ki özerkliği, çalıştığı iş alanındaki kurallara uyum sağlaması, bulunduğu konumda ki sorumlulukları, güveni, sosyal olanakları, statüsü gibi bazı unsurlar ile ilgili bireylerin içsel tatminini ifade etmektedir (Gürkan, Barut, & vd, 2017, s. 135). İçsel faktörler olarak cinsiyet, yaş, başarma, tanınma, sorumluluk, deneyim, saygınlık, değer görme şeklinde belirtilmektedir (Luthans, 1995, s. 126).

Çalışma ortamında ki psikolojik unsurlara değinerek, kişilerin tatminine etki eden iki unsurun (sevilmek-sevmek) ve (üretmek) olduğunu ifade etmiştir. Üretkenlik ve başarı ihtiyacını karşılayan çalışan çevresine karşı olumlu ilişkiler kurarak, daha ılımlı davranışlar göstererek sevilme ve sevme gereksinimi de karşılamış olacaktır (Kağan, 2010, s. 41). Çalışırken elde edilen tatminin unsuru olan içsel tatmin, iş görenin amaçladığı niteliklere kavuşabilmesi, yeni uygulamaları geliştirebilme becerisi ile artabilir şeklinde ifade etmektedir (Açıkalın, 2011, s. 240).

İçsel tatminin, iş görenlerin işi yapabilmek için gereken yeteneklerine ve güdülenmelerine olumlu veya olumsuz etki göstereceğini belirtmektedir (Öcal, 2011, s. 22). Çalışanların şirket dışındaki bireysel beklentilerinin şirkette ki beklentilerinden değişiklik gösterebileceğini, bu ikisi arasında ahenk sağlandığında ise şirkette ki güdülerin ve içsel tatminlerinin de artacağını ifade etmektedir (Davran, 2014, s. 17).

2.1.3.2.Dışsal Tatmin

Dışsal tatmin, iş görenin yaptığı işe bağlı olarak kazanç sağladığı tatmin olarak görülmektedir (Eroğlu, 2006, s. 353). Dışsal unsurlar olarak ücret, terfi, çalışma ortamı, iş arkadaşları ve yönetim (örgüt uyumu) olarak belirtmektedir (Luthans, 1995, s. 126). Dışsal tatminin, çalışanın yaptığı hizmet karşılığında aldığı ücret, sosyal hakları ve işin devamı ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir

(Gür, 2006, s. 78). İş görenin maddi kazanç sağlayarak fiziksel ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması durumudur (Kağan, 2010, s. 42). Herzberg'in hijyen (dışsal) faktörleri olan statü, çalışma koşulları ve hiyerarşik düzen de var olan Dışsal tatmin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramı ile incelendiğinde fiziksel gereksinimler, güvenlik gereksinimi ile sosyal gereksinimler ile açıklanmaktadır (Erdil & Keskin, 2003, s. 42).

2.1.4.İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini, davranış kavramının hususi bir boyutunu kapsamaktadır. Çalışanın işine gösterdiği pozitif davranışı iş tatmini, negatif tutumu ise iş tatminsizliği olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 1996: 245). İş tatmini hisseden çalışanın kendine güveninde, motive olmasında, verimlilik ve performans göstermesinde yükselme görülmektedir. İş tatminsizliği hisseden çalışan ise, işten uzaklaşma, işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma olarak davranışlar sergileyebilmektedir. Bu neticelerin tümü çalışanları, çalışanlardan ötürü de örgütü etki altına aldığı için, iş tatminine ve iş tatminsizliğine önem verilmesi, çalışmaların düzenlenmesi, denetim sağlanması çözüm getirilmesi gerekmektedir (Şencan, Yeğenoğlu, & Aydıntan, 2013: 106).

2.1.4.1.Performans – Motivasyon – Verimlilik

İş tatmini ve motivasyon birbirleriyle ilişkili tanımlar olsalar da aynı kavramları ifade etmezler (Aziri, 2011: 78).

Motivasyon; kişinin gereksinimlerini karşılamak amacıyla bir amaç doğrultusunda istekle ilerlemektir. Motivasyon üzerine birçok kuram, iş tatminini ifade eder niteliktedir (Chirchir, 2016: 152). İş tatminin de yükselme gören çalışan morali yüksek olduğu için motivasyonu da buna bağlı olarak yüksek olmaktadır. Bu sebeple çalışanlar yaptıkları işleri daha hevesli ve isteyerek yapması sonucunda daha fazla çaba gösterecekleri için performansları olumlu yönde bundan etkilenecektir. Motivasyonu tanımlayacak olursak, "belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen bireyleri koordine etmek, güdülemek ve katılımcı sağlamak için sarf edilen çabaların tümünü ifade etmektedir (Öztekin, 2005: 148).

Motivasyon için yapılan tanımları incelediğimiz de, motivasyon kavramının bileşenin de üç belirleyici faktör olduğu söylenmektedir (Tınaz, 2005: 7-8).

- Bireyin içinde saklı kalmış olarak var olan ve onun farklı şekillerde davranmasına olanak sağlayan eylemler ve bu eylemleri harekete geçiren dış unsurlar yoluyla davranışın şekil alması,
- Belli bir amaç doğrultusunda buna ulaşmak için davranışın manipüle edilmesi,
- Birey tarafından algılanmış amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesidir.

Performans; çalışanların hedeflerine ulaşmak için gösterdiği çaba ile elde ettiği kazanç arasındaki ilişkidir. Kişinin tecrübe ve yeteneklerinden esinlenerek kişiden beklenen işin yapılabilirlik seviyesini ifade etmektedir (Tekingündüz, Top, & Seçkin, 2015: 6). Çalışanların kurum içindeki performansını, tecrübe, bilgi ve yeteneklerini başarma arzusu, yöneticinin çalışanı motive etmesi ve çalışma koşulları belirlemektedir. Diğer çalışanlara kıyasla performansı daha yüksek olan çalışan; finansal ve sosyal hedeflerine ulaşmakta, statülerini korumakta, gelişme sağlama, maddi manevi kazanımlar elde ederek iş tatmini ve motivasyonu oluşmaktadır bunun sonucunda kurumun amaçlarına varmasında yardım etmektedir (Eren & Hayatoğlu, 2011: 113).

Verimlilik; işletme içinde var olan kaynaklarla en iyi sonuca ulaşma neticesini ifade eder. Başka bir deyişle, çalışanın çalıştığı kurum için olağandan daha fazla çaba göstermesi kurumuna katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini hisseden bir çalışanın psikolojik, fiziksel ve duygusal sağlığı iş tatminsizliği hisseden çalışana göre daha iyi olmaktadır. Bu sebeple her konuda kendisini iyi hisseden çalışan işini daha düzgün yaparak örgüte verimli olmaktadır (Aziri, 2011: 85).

Verimlilik, çeşitli bilim dalları tarafından yorumlanmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Ramsay, 2008: 17).

İktisatçılara göre; girdi ve çıktı fiziksel ölçü olarak adlandırıldığında, çıktıların üretilmesi için kullanılan girdilerin ilişkisidir.
Mühendislere göre; bir makinenin dinamik çalışmasıdır.

Muhasebecilere göre; Finansal raporlar ve tabloların yorumlanması yoluyla işletmelerin performansına etkisidir.

Yöneticilere göre; verimlilik kavramı, (Kalite ve ölçü, her saat çıktı, faaliyet, işe devamsızlık, iş tatmini, işten ayrılma, kazanç, siyaset, rekabet ve teşviklerdir.)

2.1.4.2.İşe Geç Gelme Durumu – İşe Devamsızlık – İşten Ayrılma

Çalışanın kurumdan ve kurumun da çalışandan istekleri uyumsuz olması durumunda iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İş tatminsizliği neticesinde performans, verimlilik ve motivasyon da düşme yaşanmaktadır ve bunun sonucunda işten soğuma, işe geç gelme, devamsızlık işten ayrılma eğilimleri oluşmaktadır.

İş tatminsizliği hisseden çalışan, kurumun ondan beklediği hedefleri ve görevleri istekli şekilde karşılamamaktadır. Bu nedenle de ***işe gelmeme*** durumları yaşayan çalışan işlerini aksatmakta olduğu için şirkete olumsuz etkileri olmaktadır.

Devamsızlık, çalışanın bir bahane üreterek belli bir zaman işe devam etmemesi durumunu ifade etmektedir. Çalışanı iş tatminsizliğine sürükleyen bir den çok değişken çalışanı işe gelmemeye teşvik edebilmektedir (Luthans, 2011: 145).

İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da bu ilişki kesin olarak kanıtlanamamakla beraber iş tatmini eksik olan bireylerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu görüşü çoğunlukla kabul edilmekte ve literatür de bu ilişkiyi onaylayan çalışmalar yer almaktadır (Robbins, 2005: 87). İşten kaçma düşüncesi işe geç gelme ile başlayıp zamanla yerini devamsızlıkla birlikte işten ayrılma niyeti ile sonuçlanabilmektedir.

İşten ayrılma, çalışanların işlerinden duydukları yakınmalar neticesinde iş doyumsuzluğu yansıtma şekillerinden olan tahrip edici ve aktif davranışlar arasında kalan aksiyonlardır (Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988: 615). İşten ayrılma niyetini rekabet koşulları, değişik iş fırsatları, başka işte terfi imkânı, çalışanın başarısızlık faktörü etkilemektedir. Çalışanın başarısızlığı, elde edeceği imkân, ücret ve kazanımlardan yoksun kalması işten ayrılma niyetini ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan, 1996: 252-253). Çalışanın aldığı ödül, terfi, ücret, başarı gibi unsurlar işten ayrılmasını engellemektedir.

2.1.5.Duygusal Emek ve İş Tatmini İlişkisi

Duygusal emek yönünden incelendiğinde duygusal emeğin olmadığı durumlarda, iş görenlerde özgüven eksikliği, bunalım, işe karşı yabancılaşma, uzaklaşma, iş tatmini eksikliği, tükenmişlik hisleri yaygınlaşabilmektedir (Delen, 2017: 102). Duygusal emek ve iş tatmini ilişkisi ve etkisine bakıldığında literatür de bir çok araştırmanın yapıldığını görmekteyiz. Bu örnekler den bazıları şunlardır:

Kurumun, çalışanların duygularına kar sağlama olarak bakması ve bunu çalışanın fark etmesi işten uzaklaşmasını, yabancılaşmasını sağlar bu durumda iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Hochscild, 2003: 186-187).

Duygusal emeği, iş stresi dalgalanmalarını arttırması yönünde iş tatminini azalttığını hekimler üzerinde yapılan bir çalışma sonucuyla ifade etmektedir. Hindistan da bir hastane de yapılan araştırmaya göre 586 çalışana uygulanan anketlerin sonucunda duygusal emek ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Kaur & Malodia, 2017: 7). Bu sonuçların aksine Wharton, 622 çalışanla yaptığı inceleme de duygusal emek seviyesi yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olduğunu tespit etmiştir (Wharton, 1993: 217).

Abraham ve Morris & Feldman'ın duygusal farklılık olarak nitelendirdikleri yüzeysel davranmayı, çalışanların hissettikleri duygular ile sergilemesi gereken duygular arasındaki uyumsuzluktan kaynaklı yansıtılan iki farklı karakter rolü olarak belirtilip iş tatminsizliği ve tükenmişlik üzerinde etkisinin olduğunu saptamıştır (Abraham, 1998: 137) ve (Morris & Feldman, 1996: 986).

Gosserand, birden fazla hizmet sektöründe 318 çalışan eleman ile yapmış olduğu araştırmasında, yüzeysel davranışın ile olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu kanısına varmıştır (Gosserand, 2003: 71).

Çalışanın, sarf edilen duyguların hissedilmeye çalışılması (Derin Davranış) veya sarf edilen duygunun gerçekte hissedilmesi (Samimi Davranış) sergilenmesi müşteriler açısından olumlu değerlendirilmektedir. Bu nedenle derin ve samimi davranışın iş tatmini ile arasında olumlu yönde ilişkisi vardır şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca Basım ve Beğenirbaş'ın çalışmasında ilk ve ortaöğretimde ki 376 öğretmenle yapılan anket sonucunda duygusal emeğin derin ve yüzeysel davranış alt boyutlarının samimi davranışa oranla duygusal emeği daha çok etkisi altına

aldığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Basım & Beğenirbaş, 2013: 52). Yang ve Chang'ın, yüzeysel davranış ve iş tatminini anlamlı olarak ilişkilendiremezken derin davranış ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki saptamıştır (Yang & Chang, 2008: 883). Torland'ın Avustralya'da macera tur yöneticileriyle yapmış olduğu araştırma dan elde ettiği sonuçlar, derin davranışın tur yöneticilerinin iş tatminleri üzerinde pozitif ilişkili olduğunu saptamış fakat yüzeysel davranışın etkisinin olmadığını kanıtlamıştır (Torland, 2011: 369).

Cheung ve arkadaşları, duygusal emek ve tükenmişlik ile iş tatmininin incelenmesi üzerine Çin de 264 öğretmene uyguladıkları çalışma da samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu görülmekteyken yüzeysel davranış ve derin davranış ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Cheung & Tang, 2011: 358).

Yin, araştırmasında Pekin'de 633, Chongquing'de 648 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmasında samimi davranış ve derin davranış ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Yin, 2012: 460).

Johnson 10 farklı çağrı merkezi sektöründen 176 çalışanla yapmış olduğu araştırma da yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında olumsuz yönlü ve derin davranış ile iş tatmini arasında olumlu yönlü fakat anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamaktadır (Johnson, 2004: 54).

Duygusal emek ve İş tatmini tanımları, çalışanların vakitlerinin çoğunu geçirdiği çalışma ortamı oluşturmaktadır. Her şirket birbirinden farklı kültür de olmakla birlikte her çalışma ortamı da birbirinden bağımsız olmaktadır. Çalışanların bir kısmı bu kültüre adapte olurken bir kısmı örgüt kültürüne alışma da sorunlar yaşayabilmektedir. Kişinin bireysel özellikleri şirketle uygunluk da sağlayabilmektedir. Bu nedenle duygusal emek ve duygusal emek boyutları ile iş tatmini arasında yapılmış bir den fazla araştırma neticesinde olumsuz ilişkiler tespit edildiği derece de olumlu ilişkiler de saptanmaktadır (Biçkes, Yılmaz, Demirtaş, & Uğur, 2014: 113).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DUYGUSAL EMEĞİN ALT BOYUTLARININ (YÜZEYSEL DAVRANIŞ, DERİN DAVRANIŞ VE SAMİMİ DAVRANIŞ) İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI (İÇSEL TATMİN VE DIŞSAL TATMİN) İLE İLİŞKİSİ – ÇAĞRI MERKEZLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın amacı, anakütle ve örneklemi, ölçekleri, yöntemi ve hipotezleri açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada İstanbul'da çağrı merkezinde çalışanların duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, tecrübe, eğitim seviyesi gibi demografik özelliklerine göre duygusal emek ve iş tatmin düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Buna göre araştırmada betimsel tarama modeline başvurulmuştur. Betimsel tarama modeli geçmişte veya şu anda mevcut olan durumu veya olguyu olduğu şekliyle tanımlamayı amaç edinen bir yaklaşımdır (Karasar, 2005).

3.2 Araştırmanın Hipotezleri

Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi yönelik ulusal ve uluslararası literatürde birbirinden farklı sonuçlar mevcuttur. Johnson (2004); Kaur & Malodia (2017) duygusal emek ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki buna karşın Wharton (1993); Cheung & Tang (2011) pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yang & Chang (2008); Yin (2012) ise duygusal emek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki ortaya koyamamışlardır.

Bireysel faktörler bireyin işini ve kendisini yansıtan demografik nitelikleri kapsamaktadır. Bu demografik özellikler duygusal emek algısına ve iş tatminine direkt olarak neden olmaktan çok bireylere göre duygusal emek ve iş tatmini değişikliklerinin oluşmasına endirekt olarak sebep olmaktadır (Sığrı & Basım, 2006: 133). Bu bağlamda çalışmanın amacına ve uygulanan modeline göre tasarlanmış hipotezler şu şekildedir:

H1.0: Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1.1: Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2.0: Çağrı merkezi çalışanlarının demografik özelliklerine göre duygusal emek algılarında farklılık yoktur.

H2.1: Çağrı merkezi çalışanlarının demografik özelliklerine göre duygusal emek algılarında farklılık vardır.

H3.0: Çağrı merkezi çalışanlarının demografik özelliklerine göre iş tatmin düzeylerinde farklılık yoktur.

H3.1: Çağrı merkezi çalışanlarının demografik özelliklerine göre iş tatmin düzeylerinde farklılık vardır.

3.3. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesi İstanbul'da çağrı merkezinde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu amaçla kolayda örnekleme yöntemiyle seçimi gerçekleştirilen ana kütlesine dâhil olma kriterlere sahip toplamda 205 çağrı merkezi çalışanı seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi bireylerin örneklem grubuna dâhil edilmesinde tesadüfi olmayan biçimde, belirlenen kriterlere uygun bireylerin çalışma grubuna dâhil edilmesi şeklinde olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

3.4 Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada öncesinde tespit edilmiş olan hipotezlerin test edilmesi adına verilerin toplanması ve analiz edilmesi için nicel araştırma yönteminin süreçleri izlenmiştir. Buna göre araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. İlk önce araştırmaya dahil edilecek olan bireylerin kriterleri belirlenmiş ve anket soruları online ortama girilmiştir. Katılımcıların ilk sorusu seçici soru olarak düzenlenmiş olup, daha öncesinde bir kuruma / kuruluşa iş başvurusu yapıp olumsuz cevap alma durumları tespit edilmiştir. Anket 3 (üç) bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

1. Demografik özellikler formu (Ek 1)
2. Duygusal Emek Formu (Ek 2)
3. İş Tatmini Ölçeği (Ek 3)

Demografik özellikler formu, çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir durumu, medeni durumu, tecrübe, mevcut işletmedeki çalışma süresi, unvanı hakkında bilgi toplanılması için hazırlanmış 8 (sekiz) adet sorudan oluşmaktadır.

Duygusal Emek ölçeği Formu, toplam 14 sorudan ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp güvenirlik geçerlik çalışmaları yapılan ″ Duygusal Emek Ölçeği″ kullanılmıştır. Ölçekteki 7 madde (1-7) ″Yüzeysel Davranış″ alt boyutunu, 4 madde (8-11) ″Derin Davranış″ alt boyutunu, 3 madde (12-14) ″Samimi Davranış″ alt boyutunu oluşturmaktadır. Alt boyutların puanları boyuttaki madde puan toplamının madde sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçeğin toplam puanı alınmamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısını hesaplayabilmek için yüzeysel davranış alt boyutundaki maddeler ters kodlanmıştır. Ancak alt boyut puanlarının betimsel istatistikleri ve karşılaştırma testlerinde puanlar normal hali ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısını 0,81; alt boyutların katsayıları sırasıyla 0,85 - 0,70 - 0,90 olarak hesaplanmıştır.

İş Tatmini Minnesota ölçeği Formu, toplam 20 sorudan ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1982) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp güvenirlik geçerlik çalışmaları yapılan ″İş Tatmini Ölçeği″ kullanılmıştır. Ölçekteki 12 madde (1-12) "İçsel Tatmin″ alt boyutunu, 8 madde (13-20) ″Dışsal Tatmin″ alt boyutunu oluşturmaktadır. Alt boyutların puanları boyuttaki madde puan toplamının madde sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçeğin toplam puanı alınmamaktadır. Ölçekte ters kodlama bulunmamaktadır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısını 0,92; alt boyutların katsayıları sırasıyla 0,88 - 0,88 olarak hesaplanmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin bu çalışmada ve Türkçe'ye uyarlanan araştırmalardaki Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Güvenirlikleri

Boyutlar	**Madde Numaraları**	**Orijinal Ölçek Cronbach's Alpha**	**Bu Çalışma Cronbach**
İş Tatmini	1-20	.93	.92
İçsel Tatmin	*1-12*	*.85*	*.88*
Dışsal Tatmin	*13-20*	*.91*	*.88*
Duygusal Emek	1-14	.91	.81
Yüzeysel Davranış	*1-7*	*.81*	*.85*
Derin Davranış	*9-11*	*.79*	*.70*
Samimi Davranış	*12-14*	*.88*	*.90*

Tablo 3.1.'te çalışmada kullanılan duygusal emek ve iş tatmini Minnesota ölçek ve boyutlarının güvenirliklerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde araştırmada kullanılan duygusal emek ve iş tatmini Minnesota ölçek boyutlarının "güvenilir" düzeyde (>.70) olduğu anlaşılmaktadır

3.5.Araştırmanın Verilerinin İstatistiksel Analizi

Araştırmada çağrı merkezi çalışanlarının demografik ve iş süreci ile ilgili durumlarının dağılımları yüzde ve frekans ile verilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmış olan Duygusal Emek Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve alt boyutlarından alınmış olan puanların normal dağılım gösterme durumlarının incelenmesinde basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınmıştır. George ve Mallery (2010) göre; çarpıklık ve basıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında Tabachnick ve Fidell (2013) göre; +1,5 ile -1,5 arasında olursa ölçeğin normal dağıldığını ve parametrik testlerin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçek ve boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olduğu için çalışmada parametrik testler

olan bağımsız iki grup T-testi, One-way Anova varyans testi, Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmanının neticesinde bulguların değerlendirilmesinde %95 güven düzeyi dikkate alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin ve alt boyutlarının tespit edilmesinde Cronbach Alpha katsayısı dikkate alınmıştır (Özdamar, 2004)

3.6. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dağılımlarına Ait Olan Bulgular

Tablo 4.2.'de çağrı merkezi çalışanlarının demografik bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

	Özellikler	**N**	**%**
Cinsiyet	Kadın	122	59,5
	Erkek	83	40,5
Yaş	18-25	31	15,1
	26-35	144	70,2
	36-50	30	14,6
Medeni Durumu	Evli	89	43,4
	Bekâr	116	56,6
Eğitim	Lise ve altı	44	21,5
	Ön lisans	65	31,7
	Lisans	78	38,0
	Lisansüstü	18	8,8
Gelir	2500 TL ve altı	33	16,1
	2501 TL-3500 TL	111	54,1
	3501 TL-5000 TL	42	20,5
	5001 TL ve üzeri	19	9,3
Kıdem	1-3 yıl	85	41,5
	3-5 yıl	42	20,5
	5-10 yıl	51	24,9
	10 yıl üzeri	27	13,2
Mevcut Şirketteki Çalışma Yılı	1-3 yıl	170	82,9
	3-5 yıl	18	8,8
	5-10 yıl	12	5,9
	10 yıl üzeri	5	2,4
Unvan	Müşteri Temsilcisi	185	90,2
	Yönetici	20	9,8

Duygusal emek ve İş tatmini ölçeklerinde, anket çalışmasında kullanılan Unvan kısmı örgüt politikası, beklentisi ve değerleri gereği Müşteri Temsilcisi ve Yönetici unvanı olarak ayrımı yapılmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde çağrı merkezi çalışanlarının önemli bir bölümü 26-35 yaş arasında ve mevcut işletmesinde 3 yıldan daha az süredir çalıştığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte çağrı merkezi çalışanlarının yaklaşık yarısı kadın ve bekârdır. Ayrıca çağrı merkezi çalışanlarının %38'i lisans mezuniyetine, %41,5'i 1-3 yıl arası kıdeme ve %54,1'i 2501 TL-3500 TL arası gelire sahiptir.

3.7. Duygusal Emek ve İş Tatmini Ölçeklerinden ve Alt Boyutlarından Alınan Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular

Çağrı merkezi çalışanlarının Duygusal Emek ve İş Tatmini Ölçeği ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.3. ve Tablo 4.4.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Duygusal Emek Ölçeği İfadelerinden Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

NO	İfadeler	X	s.s.
1	Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken içimden geldiği gibi davranmam, rol yaparım.	4,0293	1,23237
2	Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken kötü hissetsem bile iyiymişim gibi davranırım.	2,7805	1,27787
3	Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken gösteri yaparım.	4,0049	1,19434
4	İşimin gerektirdiği duyguları gösterebilmek için rol yaparım.	3,4244	1,30999
5	İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için farklı yüz ifadeleri takınırım.	3,2293	1,32514
6	Hizmet verdiğim kişilere karşı gerçekten hissettiklerimden farklı davranırım.	3,6098	1,22230
7	Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken sahte duygular gösteririm.	3,9220	1,15205
8	Hizmet verdiğim kişilere sergilemem gereken davranışları gerçekten yaşamaya çalışırım.	3,4244	1,14206
9	İşimin gerektirdiği davranışları sergilemek için çaba sarf ederim.	3,8146	1,11794
10	Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken davranışları hissedebilmek için kendimi zorlarım.	3,0000	1,22474
11	Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken içimdeki duyguları geliştirmek için çalışırım.	3,4244	1,26040
12	Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular gerçektir.	3,8439	1,03612

13	Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular doğaldır.	3,8927	1,01855
14	Hizmet verdiğim kişilere karşı hislerim o an hissettiklerimle aynıdır.	3,7366	1,07961

Tablo 4.3'te duygusal emek ölçeği ifadelerinden aldıkları puanların ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. "Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken içimden geldiği gibi davranmam, rol yaparım." ifadesinin ortalaması en yüksek iken "Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken kötü hissetsem bile iyiymişim gibi davranırım." ifadesinin ortalaması en düşüktür.

Tablo 4.4. İş Tatmini Ölçeği İfadelerinden Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

NO	İfadeler	X	s.s.
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,3561	1,10481
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,4195	1,07995
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,4829	1,17405
4	Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesi bakımından	3,5707	1,12508
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3,3366	1,25982
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,3561	1,23472
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3,1805	1,23336
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,7220	1,08273
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	3,8683	,97880
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,7073	1,02527
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3,7122	1,08921
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	3,3512	1,21007
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	2,6927	1,29788
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından	3,2293	1,35803
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,3610	1,17842
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,5659	1,22146
17	Çalışma şartları bakımından	3,3756	1,15487

18	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından	3,5610	1,14294
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3,4585	1,20232
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,8878	1,01077

Tablo 4.4'te iş tatmini Minnesota ölçeği ifadelerinden aldıkları puanların ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. "Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden" ifadesinin ortalaması en yüksek iken "Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından" ifadesinin ortalaması en düşüktür.

Tablo 4.5. Duygusal Emek ve İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma ve Normallik Değerleri Dağılımı

	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İş Tatmini	205	3,4598	,77255	-,090	-,657
İçsel Tatmin	205	3,5053	,76310	-,241	-,435
Dışsal Tatmin	205	3,3915	,90856	-,141	-,687
Duygusal Emek	205	3,5812	,63005	-,273	-,721
Yüzeysel Davranış	205	3,5714	,90572	-,404	-,207
Derin Davranış	205	3,4159	,85674	-,401	-,115
Samimi Davranış	205	3,8244	,96369	-,533	-,258

Tablo 4.5'te çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek ve iş tatmini düzeylerinin ortalamalarına yer verilmiştir. Duygusal emek boyutlarından en yüksek ortalamaya "Samimi Davranış" (X=3,82; ss=0,96; Katılıyorum) en düşük ortalamaya ise "Derin Davranış"tır (X=3,41; ss=0,85; Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum). İş tatmini Minnesota ölçeği boyutlarından en yüksek ortalama ise "İçsel Tatmin"dir (X=3,50; ss=0,76; Ne memnunum Ne memnun değilim)

Tabachnick ve Fidell (2013); George ve Mallery (2010) göre basıklık ve çarpıklık değerleri +2,0/-2,0 arasında olursa ölçeklerin normal dağıldığını ve parametrik yöntemlerin daha güvenilir ve geçerli sonuçlar vereceğini ifade etmişlerdir. Bu yüzden çalışmada kullanılmış ölçek ve boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri +2,0 /-2,0 arasında olduğu için çalışmada parametrik testler olan bağımsız iki grup T-testi, One-way Anova varyans testi, pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

3.8. Katılımcıların Duygusal Emek Algıları ve İş Tatmini Minnesota Ölçeklerinin Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İncelenmesi

Çağrı merkezi çalışanlarının Duygusal Emek ve İş Tatmini Ölçek ve alt boyutlarından almış oldukları puanların demografik değişkenlere göre değişiklik gösterme durumları Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Cinsiyete Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının T-Testi ile Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	X̄	Ss	T	P
İş Tatmini	Kadın	3,4799	,72490	3,4799	,452	,652
	Erkek	3,4301	,84138	3,4301		
İçsel Tatmin	Kadın	3,5307	,70769	3,5307	,578	,564
	Erkek	3,4679	,84100	3,4679		
Dışsal Tatmin	Kadın	3,4037	,84578	3,4037	,233	,816
	Erkek	3,3735	,99876	3,3735		
Duygusal Emek	Kadın	3,6165	,61700	3,6165	,973	,332
	Erkek	3,5293	,64903	3,5293		
Yüzeysel Davranış	Kadın	3,6511	,88732	3,6511	1,531	,127
	Erkek	3,4544	,92505	3,4544		
Derin Davranış	Kadın	3,3750	,89029	3,3750	-,827	,409
	Erkek	3,4759	,80643	3,4759		
Samimi Davranış	Kadın	3,8579	,93980	3,8579	,603	,547
	Erkek	3,7751	1,0015	3,7751		

Tablo 4.6'da cinsiyete göre duygusal emek ve iş tatmini boyutlarının ortalamaları bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Levene testi sonucunda tüm değişkenlerde varyansların homojen olarak belirlenmiştir (p=0,743). Analiz sonuçları incelendiğinde duygusal emek ölçeği ve boyutlarının, iş tatmini Minnesota ölçeği ve boyutlarının puanları cinsiyete göre %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05).

Başka bir ifade ile kadın ve erkeklerin duygusal emek ve iş tatmini puan ortalamaları birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 4.7. Medeni Duruma Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının T-Testi ile Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	X̄	Ss	T	P
İş Tatmini	Evli	89	3,6646	,67087	3,411	**,001**
	Bekar	116	3,3026	,81052		
İçsel Tatmin	Evli	89	3,7182	,63009	3,600	**,000**
	Bekar	116	3,3420	,81682		
Dışsal Tatmin	Evli	89	3,5843	,84418	2,702	**,007**
	Bekar	116	3,2435	,93175		
Duygusal Emek	Evli	89	3,6348	,60862	1,068	,287
	Bekar	116	3,5400	,64560		
Yüzeysel Davranış	Evli	89	3,6100	,76136	,532	,595
	Bekar	116	3,5419	1,0047		
Derin Davranış	Evli	89	3,4691	,82815	,779	,437
	Bekar	116	3,3750	,87941		
Samimi Davranış	Evli	89	3,9139	,96469	1,165	,245
	Bekar	116	3,7557	,96144		

Tablo 4.7'de medeni duruma göre duygusal emek ve iş tatmini boyutlarının ortalamaları bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Levene testi sonucunda tüm değişkenlerde varyansların homojen olarak belirlenmiştir (p=0,754). Analiz sonuçları incelendiğinde iş tatmini Minnesota ölçeği ve boyutlarını puanları medeni duruma göre %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik gösterdiği anlaşılmaktadır (t=3,411 p=0,001; t=3,600 p=0,000; t=2,702 p=0,007). Buna göre evlilerin (X=3,66; X=3,71; X=3,58) iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin puanları bekârlardan (X=3,30; X=3,34; X=3,24) daha yüksek olarak saptanmıştır. Buna karşın duygusal emek ölçeği ve boyutlarının puanları medeni duruma göre %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Başka bir ifade ile evli ve bekârların duygusal emek puan ortalamaları birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 4.8. Eğitim Durumuna Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının Anova Testi ile Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	X̄	Ss	F	P
İş Tatmini	Lise ve altı	44	3,5045	,82785	,355	,745
	Ön lisans	65	3,5200	,79843		
	Lisans ve üzeri	96	3,4026	,75627		
İçsel Tatmin	Lise ve altı	44	3,5947	,79720	1,211	,343
	Ön lisans	65	3,6128	,74060		
	Lisans ve üzeri	96	3,3964	,77620		
Dışsal Tatmin	Lise ve altı	44	3,3693	,97645	,232	,765
	Ön lisans	65	3,3808	,95234		
	Lisans ve üzeri	96	3,4119	,86535		
Duygusal Emek	Lise ve altı	44	3,5487	,64787	,231	,793
	Ön lisans	65	3,5813	,59224		
	Lisans ve üzeri	96	3,6163	,61780		
Yüzeysel Davranış	Lise ve altı	44	3,5617	,76863	,153	,843
	Ön lisans	65	3,5714	,89107		
	Lisans ve üzeri	96	3,6172	,95997		
Derin Davranış	Lise ve altı	44	3,2841	,96085	,334	,605
	Ön lisans	65	3,4038	,88575		
	Lisans ve üzeri	96	3,4968	,81732		
Samimi Davranış	Lise ve altı	44	3,8712	,97572	,105	,875
	Ön lisans	65	3,8410	,95943		
	Lisans ve üzeri	96	3,7735	,96921		

Tablo 4.8'de eğitim seviyesine göre duygusal emek ve iş tatmini boyutlarının ortalamaları tek yönlü Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Levene testi sonucunda tüm değişkenlerde varyansların homojen olmasından dolayı (p=0,246) homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden TUKEY tercih edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde duygusal emek ölçeği ve boyutlarının, iş tatmini Minnesota ölçeği ve boyutlarının puanları eğitim seviyesine göre %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Başka bir ifade ile farklı eğitim seviyesine sahip çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek ve iş tatmini puan ortalamaları birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 4.9. Gelir Durumuna Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının Anova Testi ile Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	X̄	Ss	F	P	Tukey Testi
İş Tatmini	2500 TL ve altı (a)	33	3,0424	,64398	5,534	**0,001**	a-b a-c
	2501 TL-3500 TL (b)	111	3,5266	,74431			
	3500 TL üzeri (c)	61	3,4310	,78569			
İçsel Tatmin	2500 TL ve altı (a)	33	3,1237	,68659	5,106	**0,002**	-
	2501 TL-3500 TL (b)	111	3,6066	,74562			
	3500 TL üzeri (c)	61	3,3929	,75625			
Dışsal Tatmin	2500 TL ve altı (a)	33	2,9205	,71043	5,514	**0,001**	a-b a-c b-c
	2501 TL-3500 TL (b)	111	3,4065	,85637			
	3500 TL üzeri (c)	61	3,4881	,97991			
Duygusal Emek	2500 TL ve altı (a)	33	3,4199	,56940	1,45	0,23	-
	2501 TL-3500 TL (b)	111	3,5830	,68617			
	3500 TL üzeri (c)	61	3,6088	,50341			
Yüzeysel Davranış	2500 TL ve altı (a)	33	3,3377	,98769	1,227	0,301	-
	2501 TL-3500 TL (b)	111	3,5817	,95321			
	3500 TL üzeri (c)	61	3,6190	,73636			
Derin Davranış	2500 TL ve altı (a)	33	3,3864	,72643	0,548	0,65	-
	2501 TL-3500 TL (b)	111	3,3604	,88977			
	3500 TL üzeri (c)	61	3,5417	,80947			
Samimi Davranış	2500 TL ve altı (a)	33	3,6566	1,05897	1,353	0,258	-
	2501 TL-3500 TL (b)	111	3,8829	,96258			
	3500 TL üzeri (c)	61	3,6746	,82799			

Tablo 4.9'da gelir duruma göre duygusal emek ve iş tatmini boyutlarının ortalamaları Tek yönlü Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Levene testi sonucunda tüm değişkenlerde varyansların homojen olmasından dolayı (p=0, 591) homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden TUKEY tercih edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde iş tatmini Minnesota ölçeği ve dışsal tatmin boyut puanları gelir duruma göre %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik gösterdiği anlaşılmaktadır (f=5,534 p=0,001). Post Hoc Tukey testi sonucuna göre 2500 TL ve altı gelire sahip olan çağrı merkezi çalışanlarının

(X=3,04) iş tatmin puanları 2501 TL-3500 TL (X=3,52) ve 3500 TL üzeri (X=3,43) gelire sahip çağrı merkezi çalışanlarına göre daha düşüktür. Benzer şekilde 3500 TL üzerinde gelire sahip olan çağrı merkezi çalışanlarının (X=3,48) dışsal tatmin puanları 2501 TL-3500 TL (X=3,40) ve 2500 TL ve altında (X=2,92) gelire sahip çağrı merkezi çalışanlarından puanları daha yüksektir. Buna karşın duygusal emek ölçeği ve boyutlarının puanları gelir duruma göre %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Başka bir ifade ile farklı gelir seviyesine sahip çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek puan ortalamaları birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 4.10. Yaşa Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının Anova Testi ile Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	X̄	Ss	F	P
İş Tatmini	18-25	31	3,2355	,97238	1,786	,343
	26-35	144	3,4649	,70192		
	36-50	30	3,6667	,83225		
İçsel Tatmin	18-25	31	3,1855	,97911	2,542	,098
	26-35	144	3,5347	,69264		
	36-50	30	3,6944	,76700		
Dışsal Tatmin	18-25	31	3,3105	1,03021	1,321	,264
	26-35	144	3,3602	,84243		
	36-50	30	3,6250	1,06825		
Duygusal Emek	18-25	31	3,5599	,69525	,099	,897
	26-35	144	3,5610	,63078		
	36-50	30	3,7000	,55973		
Yüzeysel Davranış	18-25	31	3,7880	,76920	1,542	,221
	26-35	144	3,4663	,94670		
	36-50	30	3,8524	,74324		
Derin Davranış	18-25	31	3,0806	,87175	1,121	,321
	26-35	144	3,5017	,81641		
	36-50	30	3,3500	,96401		
Samimi Davranış	18-25	31	3,6667	1,21411	,541	,582
	26-35	144	3,8611	,90967		
	36-50	30	3,8111	,94558		

Tablo 4.10'da yaşa göre duygusal emek ve iş tatmini boyutlarının ortalamaları tek yönlü Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Levene testi sonucunda tüm değişkenlerde varyansların homojen olmasından dolayı (p=0,410) homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden TUKEY tercih edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde duygusal emek ölçeği ve boyutlarının, iş tatmini Minnesota ölçeği ve boyutlarının puanları çağrı merkezi çalışanlarının yaşına göre

%95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Başka bir ifade ile farklı yaş grubunda yer alan sahip çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek ve iş tatmini puan ortalamaları birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 4.11.Kıdeme Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının Anova Testi ile Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	X̄	Ss	F	P
İş Tatmini	1-3 yıl	85	3,4176	,84412	1,254	,291
	3-5 yıl	42	3,4679	,63273		
	5 yıl üzeri	78	3,3863	,76805		
İçsel Tatmin	1-3 yıl	85	3,4510	,86720	1,264	,288
	3-5 yıl	42	3,5774	,58504		
	5 yıl üzeri	78	3,4183	,71463		
Dışsal Tatmin	1-3 yıl	85	3,3676	,91274	1,277	,283
	3-5 yıl	42	3,3036	,80875		
	5 yıl üzeri	78	3,3382	,98720		
Duygusal Emek	1-3 yıl	85	3,4731	,59547	2,207	,088
	3-5 yıl	42	3,7177	,63024		
	5 yıl üzeri	78	3,5588	,67381		
Yüzeysel Davranış	1-3 yıl	85	3,4387	,89616	2,150	,095
	3-5 yıl	42	3,7993	,77354		
	5 yıl üzeri	78	3,4930	1,03621		
Derin Davranış	1-3 yıl	85	3,3441	,77630	,378	,769
	3-5 yıl	42	3,4345	,85729		
	5 yıl üzeri	78	3,4706	,89253		
Samimi Davranış	1-3 yıl	85	3,7255	,93319	,692	,558
	3-5 yıl	42	3,9048	,99398		
	5 yıl üzeri	78	3,8301	1,00526		

Tablo 4.11'de kıdeme göre duygusal emek ve iş tatmini boyutlarının ortalamaları tek yönlü Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Levene testi sonucunda tüm değişkenlerde varyansların homojen olmasından dolayı (p=0,181) homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden TUKEY tercih edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde duygusal emek ölçeği ve boyutlarının, iş tatmini Minnesota ölçeği ve boyutlarının puanları çağrı merkezi çalışanlarının mesleki tecrübelerine göre %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Başka bir ifade ile farklı mesleki tecrübeye

sahip çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek ve iş tatmini puan ortalamaları birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 4.12. Mevcut İşletmede Çalışma Süresine Göre Duygusal Emek ve İş Tatmini Puanlarının T-Testi ile Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	X̄	Ss	T	P
İş Tatmini	1-3 yıl	170	3,4456	,80214	-,396	,693
	3 yıl üzeri	35	3,5222	,53529		
İçsel Tatmin	1-3 yıl	170	3,5044	,78902	,241	,810
	3 yıl üzeri	35	3,4583	,58665		
Dışsal Tatmin	1-3 yıl	170	3,3574	,93267	-1,155	,250
	3 yıl üzeri	35	3,6181	,65652		
Duygusal Emek	1-3 yıl	170	3,5458	,64168	-2,168	,031
	3 yıl üzeri	35	3,8810	,40406		
Yüzeysel Davranış	1-3 yıl	170	3,5109	,93190	-1,783	,076
	3 yıl üzeri	35	3,9127	,64288		
Derin Davranış	1-3 yıl	170	3,4147	,88131	-,858	,392
	3 yıl üzeri	35	3,5972	,58246		
Samimi Davranış	1-3 yıl	170	3,8020	,98142	-1,605	,110
	3 yıl üzeri	35	4,1852	,76031		

Tablo 4.12'de mevcut işletmede çalışma süresine göre duygusal emek ve iş tatmini boyutlarının ortalamaları t-testi testi ile karşılaştırılmıştır. Levene testi sonucunda tüm değişkenlerde varyansların homojen olarak belirlenmiştir (p=0,295) Analiz sonuçları incelendiğinde duygusal emek ölçeği ve boyutlarının, iş tatmini Minnesota ölçeği ve boyutlarının puanları çağrı merkezi çalışanlarının mevcut işletmede çalışma süresine göre %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Başka bir ifade ile farklı çalışma süresine sahip çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek ve iş tatmini puan ortalamaları birbiri ile benzer düzeydedir.

3.9. Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkisi

Tablo 4.13. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

	İş Tatmini	*İçsel Tatmin*	*Dışsal Tatmini*
Duygusal Emek	,251**	,279**	,181**
Yüzeysel Davranış	,172*	,185**	,133
Derin Davranış	,127	,133	,103
Samimi Davranış	,236**	,288**	,138*

Tablo 4.13'te korelasyon analizi ile duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Yapılan analizler sonucunda; duygusal emek boyutlarından samimi davranış ile iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=0,236; p=0,001; r=0,288; p=0,000; r=0,138; p=0,049). Buna karşın duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ve derin davranış ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı (p>0,05) bir ilişki yoktur. Bununla birlikte toplam duygusal emek puanı ile iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin puanı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (r=0,251; p=0,000; r=0,279; p=0,000; r=0,181; p=0,009).

SONUÇ

Bu araştırmada İstanbul'da çağrı merkezinde çalışanların duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, tecrübe, eğitim seviyesi gibi demografik özelliklerine göre duygusal emek ve iş tatmin düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmanın ana kütlesi İstanbul'da çağrı merkezinde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu amaçla kolayda örnekleme yöntemiyle seçimi gerçekleştirilen ana kütleye dâhil olma kriterlere sahip toplamda 205 çağrı merkezi çalışanı seçilmiştir.

Çağrı merkezi çalışanlarının önemli bir bölümü 26-35 yaş arasında ve mevcut işletmesinde 3 yıldan daha az süredir çalıştığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte çağrı merkezi çalışanlarının yaklaşık yarısı kadın ve bekârdır. Ayrıca çağrı merkezi çalışanlarının %38,2'si lisans mezuniyetine, %40,7'si 1-3 yıl arası kıdeme ve %48,8'i 2501 TL-3500 TL arası gelire sahiptir.

Yapılan analiz sonucunda çağrı merkezi çalışanlarının demografik özelliklerine göre duygusal emek algıları farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile farklı demografik ve mesleki özellikte olan çağrı merkezi çalışanlarının yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış algıları birbiri ile benzer düzeydedir. Sonuç olarak araştırmada geliştirilen H2 hipotezleri reddedilmiştir. Benzer şekilde çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, mevcut işletmedeki çalışma süresine göre iş tatmin düzeyi değişmemektedir. Buna karşın iş tatmini Minnesota ölçeği ve boyutlarını puanları medeni duruma göre %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik göstermektedir. Başka bir ifade ile evlilerin iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin puanları bekârlardan daha yüksektir. Ayrıca 2500 TL ve altı gelire sahip olan çağrı merkezi çalışanlarının iş tatmin puanları 2501 TL-3500 TL ve 3500 TL üzeri gelire sahip çağrı merkezi çalışanlarına göre daha düşüktür. Benzer şekilde 3500 TL üzerinde gelire sahip olan çağrı merkezi çalışanlarının dışsal tatmin puanları 2501 TL-3500 TL ve 2500 TL ve altında gelire sahip çağrı merkezi çalışanlarından puanları daha yüksektir. Sonuç olarak araştırmada geliştirilen H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde duygusal emek boyutlarından samimi davranış ile iş tatmini ve içsel tatmin arasında pozitif ve istatistiksel olarak

anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşın duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ve derin davranış ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bununla birlikte toplam duygusal emek puanı ile iş tatmini puanı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak araştırmada geliştirilen H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular; Adelmann, (1995); Abraham (1998); Oral ve Köse, (2011); Gürsoy ve vd., (2011) gibi yazarların araştırmalarının sonuçları ile paralellik göstermektedir. Buna karşın Ashforth ve Humphrey, 1993; Pugh, (2001); Salovey ve Grewal, (2005); Chu vd., (2012) ile sonuçları ile çelişmektedir. Sonuç olarak yapılan geçmiş araştırmalar ışığında duygusal emek ve iş tatmini kavramları arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu, ancak bu ilişkinin pozitif mi yoksa negatif yönde mi olduğunun net olmamakla beraber araştırmadaki alt boyutlara ve araştırmacıların özellikle duygusal emeği değerlendirdikleri kapsama göre değişiklik gösterebileceği düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde örgütte olumlu duygular göstermenin ve iyi bir örgüt iklimin yaratılmasının çalışanda olumlu duygular uyandıracağı, bu durumun da iş tatminini artıracağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların pozitif duyguların olması iş motivasyonunu ve tatminini yükselterek daha verimli ve etkin bir şekilde çalışmasına ve şirketin performansının yükselmesine de katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak duygusal emek, iş hayatının önemli bir bileşimi olup iş tatmini için son derece önemlidir. Görev yapılan işletmede işi gereği beklenilen duyguları başarıyla gösterebilen bir çalışanın iş tatmininin fazla olma ihtimali oldukça yüksektir.

İstanbul'da çağrı merkezinde çalışanların duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkini araştıran bu çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle elde edilen bulgular 2020 yılı ve İstanbul'da çağrı merkezinde çalışanlar açısından değerlendirilmelidir. Farklı zamanlarda veya farklı örneklem üzerinde yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca her anket çalışmada gerçekleşebilecek ölçme, hesaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olabilir. Gelecek çalışmalarda farklı örneklem üzerinde ve iş tatmini ve duygusal emek arasındaki ilişkide yeni aracı değişken eklenerek benzer araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (1998). *"Emotional Dissonance in Organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators", Leadership & Organization Develeopment Journal, 19/3, 137-146.*

Adams, J. S. (1963). "Towards an understanding of inequity", The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67/5, 422–436.

Akbıyık, M. (2013). *Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi:Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.*

Aksayan , S. (1990). Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Doktora Tezi,İstanbul.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). *'Emotional Labor In Service Roles: The Influence Of Identity'. The Academy of Management Review 18(1), ss. 88-115.*

Avcı, T., & diğerleri. (2000). İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme‖, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.

Aziri, B. (2011). "Job Satisfaction: A literature review", Management Research and Practice, 3/4, 77-88.

Açıkalın, C. (2011), İçsel ve dışsal doyumun örgütsel bağlılığa etkisi: Eskişehir üretim sektörü örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* s. 240

Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2013). "Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma", Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences, 10/1, 45–57.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü. (3. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası. .*

Başbuğ, G. v. (2010). *Gökçe; Engin Ballı ve Zeynep Oktuğ (2010). Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 58, 254-274.*

Beğenirbaş, M. (2013). *Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara.*

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

Bingöl, D. (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum. .

Brotheridge , C. M., & Lee, R. T. (2003). "Development and validation of the Emotional Labour Scale", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76/3, 365–379.

Chang, H. Y. (2011). Restaurant Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Employees' Intention to Leave, (Basılmamış Doktora Tezi), Purdue University, West Lafayette, Indiana.

Cheung, F. Y., & Tang, C. S. (2010). "Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses", Applied Psychology: Health and Well-Being, 2/3, 323-339.

Cheung, F. Y., & Tang, C. S. (2011). "Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China", International Journal of Stress Management, 18/4, 348–371.

Chirchir, R. (2016). "Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya", Journal of Education and Practice, 7/13, 152-158.

Chu, K. H. (2002). *The Effects Of Emotional Labor On Employee Work Outcomes, Virginia Polytechnic Institute and State University Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia.*

Constanti, P., & Gibbs, P. (2004). *Higher Education Teachers and Emotional Labour, International Journal of Educational Management. Vol: 18, No: 4, pp. 243 -249.*

Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya"da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Doğu Anadolu Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 18, ss. 9 - 18.

Dahling, J. J., & Perez, L. A. (2010). Dahling, J. J., Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies, Personality and Individual Differences, Vol: 48, pp. 574 -578.

Davran, D. (2014), Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Van ili ilk ve ortaokulları öğretmenleri üzerine bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncüyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, s.17.

Değirmenci, S. (2013). Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,İstanbul.

Delen, M. G. (2017). *Emek Sürecinde Son Nokta: Duygusal Emek ve Tinsel Emek, Türkmen Kitabevi, İstanbul.*

Diefendorff, J. M., Gosserand, R. H., & Croyle, M. H. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", Journal of Vocational Behavior, 66, 339-357. .

Dijk, P. A., Smith, L. G., & Cooper, B. K. (2009). "Are You For Real? An Evaluation of The Relationship Between Emotional Labor and Visitor Outcomes", Tourism Management, 1-7.

Drafke, M., & Kossen, S. (1997). The Human Side Of Organizations. (7. Basım). Newyork: Addison-Wesley Publisher .

Durak, İ., Serinkan, C. (2007), Hemşirelerde iş tatmini: Denizli devlet hastanesi yoğun bakım ünitelerinde bir araştırma" *DergiPark , Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007 (2),* s. 119-135).

Ekman, P. (1972). Universals and Cultural Differences İn Facial Expressions Of Emotion. Nebraska Symposium on Motivation, Vol: 19, pp. 207 -282.

Ekman, P. (1973). *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review. New York: Academic Press.*

England, P., & Farkas, G. (1986). *Households, employment, and gender: A social, economic, and demographic view. Hawthorne NY: Aldine Publishing Co.*

Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıoğlu Basım

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.*

Eren, S. S., & Hayatoğlu, Ö. (2011). "Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 7/14, 109-128.

Ergenç, A. (1981). *"İş Doyumunun Belirleyicileri olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri", Turgay Ergun, Eskişehir, Yönetim Psikolojisi II, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:201, 1981. .*

Erickson, J. R., & Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout and Inauthencity: Does Gender Matter?, Social Psychology Quarterly, Vol: 64, No: 2, pp. 146 -163.

Eroğlu, E. (2010). *Örgütsel İletişimin İş görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetime Olan Etkisi, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 3, ss. 18 -33.*

Eroğlu, F. (2017). *Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayın, İstanbul.*

Erdil, O. ve Keskin H. (2003). Güçlendirmeyle iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, *İ.Ü.işletme Fakültesi Dergisi* 32(1).

George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Organizational Behavior, 3. Baskı, New Jersey, Prentice Hall.*

Glomb, T. M., Rotundo, M., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2004). "Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials", Journal of Applied Psychology, 89/4, 700-714.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life. New York: Doubleday Anchor. .*

Goleman, D. (2000). *İş Başında Duygusal Zekâ, İstanbul, Varlık Kitabevi .*

Gonzalez, F., Sanchez, S. M., & Lopez-Guzman, T. (2016). "The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality", International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 17/3, 243–259.

Gosserand, R. H. (2003). An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor, Doctoral thesis, Luisiana State University, Luisiana.

Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. Yayınlanmış doktora tezi, Colorado State University, Colorado.*

Grandey, A. A. (2003). *When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer- Rated Service Delivery, Academy of Management Journal, 46 (1), 86-96.*

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). Behavior in Organizations, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey. .

Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review, Review of General Psychology, Vol 2, No. 3, 271-299.

Günay, A. (2016). Kabin Ekiplerindeİş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Günbayı, İ. (2001). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, Özen Yayıncılık.*

Gürkan, H., Barut, C. vd. (2017), Demografik değişkenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bitlis ili turizm sektörü çalışanları uygulaması, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (2)*, s. 130- 157.

Gür, D. (2006), Özelleştirmenin iş tatmini üzerine etkisi Kütahya şeker fabrikası A.Ş. uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* s.78.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the design of work: test of a theory", Organizational Behavior and Human Performance, 16/2, 250–279.

Hochschild, A. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. Berkeley , Ca: University of California Press.*

Hodgetts, R. M. (1993). Modern Human Relations At Work, Orlando, The Dryden Press.

Hur, W. M., Moon, T. W., & Han, S. J. (2013). "The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25/1, 105–123.

Işık, Z. (2015). Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personellerde Duygusal Emek ve İş Aile Çatışması İlişkisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ĠĢletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Johnson, H.-A. M. (2004). The Story Behind Service with a Smile: The Effects of Emotional Labor on Job Satisfaction, Emotional Exhaustion, and Affective Well- Being, Graduate Theses, University of South Florida, Florida.

Karadağ, İ. (2013). Tükenmişlik İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Karaman, F. (2010). *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik, İstanbul, Etap Yayınevi.*

Kart, E. (2011). "Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi", Çalışma ve Toplum, 30, 215-230.

Kaur, S., & Malodia, L. (2017). "Influence of Emotional Labour on Job Satisfaction among Employees of Private Hospitals", Journal of Health Management, 19/3, 1– 18.

Kaya, F. (2014). Duygusal Emek ile Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı"na Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana.

Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, 2. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.*

Kağan, M. (2010), Ankara ilindeki devlet ve özel ilköğretim okulları ile rehberlik ve araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumlarının incelenmesi, *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, 12 (1)*, s. 39-53.

Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi, Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Çalışma ve Toplum Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 4, ss. 77 -96.

Keser, A. (2005). "Elektronik Postanın Örgütlerde Kullanımı ve Çalışanların Elektronik Posta Kullanımlarına Yönelik Bir Araştırma", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7 Sayı:1. .

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul.*

Kosovalı, P. (2017). İş Tatminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Köse, S., Oral, L., & Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 165 -185.

Krulm, S. M., & Geddes, D. (2000). *"Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work", Management Communication Quarterl, 14/1, 8-49.*

Kula, S., & Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 12, ss. 191 -210.

Longest, B. B. (2004). Managing Health Programs and Projects, San Fransisco, Jossey- Bass.

Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, McGrawHill, Newyork.

Mann, S. (2007). *"Expectations of emotional Display in the Workplace", Leadership & Organizational Development Journal, Vol.28, No.6, 2007, 552-570.*

Meier, K. J., Mastracci, S. H., & Wilson, K. (2006). "Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance", Public Administration Review, 66/6, 899-909.

Mishra, S. K., & vd, .. (2012). Linkage Between Perceived External Prestige and Emotional Labor: Mediation Effect Of Organizational İdentification Among Pharmaceutical Representatives İn India, Journal of World Business, Vol: 47, No: 2, pp. 204 -212.

Morris, A. J., & Feldman, D. C. (1996). *The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. Academy of Management Journal, 21, 989–1010.*

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor", Academy of Management Review, Vol.21, No.4, 1996, 986-1010. *DUYGUSAL EMEK KAVRAMI: SÜRECİ VE SONUÇLARI - Kamu-Đş; C:11, S:1/2009* , 987.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal bilimler Fakültesi, Sevinç Matbaası, Yayın No.470.*

Oral, L., & Köse, S. (2011). "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16/2, 463-492.

Oshagbemı, T. (2000). "Satisfaction with CoWorkers' Behaviour", Employee Relations, 22 (1), 88-106. .

Othman, A. K., Abdullah, H. S., & Ahmad, J. (2008). *Emotıonal Intellıgence, Emotıonal Labour and Work Effectıveness in Servıce Organısatıons:A Proposed Model, The Journal of Business Perspective, Vol: 12, No: 1, pp. 32 -42.*

Öcal, Ö., (2011), İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin demografik özelliklere göre incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 22.

Öz, E. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Özdemir, H. Ö. (2007). "Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2007.

Özgen H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, Nobel Yayıncılık.*

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış. 4. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.*

Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005.* .

Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İsletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Pugliesi, K. (1999). *"The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction and Weil-Being", Motivation and Emotion, 23/2, 125–154.*

Rafaelli, A. (1989). When Clerks Meet Customers: A Test Of Variables Related to Emotional Expressions on The Job. Journal of Applied Psychology, Volume: 74, No: 3, pp. 385- 393.

Ramsay, M. R. (2008). *İşletme Verimliliği Ölçümü Ve Uluslararası İşgücü Verimliliği Elkitabı, Mpm Yayını, No:705. Ankara.* .

Riggio, R. E. (2003). Introduction to Industrial/Organizational Psychology, New Jersey, Prentice Hall.

Robbins. (2005). Organizational Behaviour, 2005.

Runyon, K. E., & Stewart, D. W. (1987). Consumer Behavior and the Practice of Marketing, USA: Merrill Publishing Company. .

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", Academy of Management Journal, 31/3, 599–627.

Sabuncuoğlu, Z. (2001). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, V. M. (2008). *Örgütsel Psikoloji, Bursa, Alfa Basım Yayın Dağıtım.*

Seçer, Ş., & Tınar, M. Y. (2003). *İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek-Hemşireler Üzerinde Yapılmış Bir Araştırma, 9. Ulusal Ergonomi Kongresi, 16–18 Ekim 2003, Denizli* .

Shantz, C. U. (1975). "Empathy in Relation to Social Cognitive Development", The Counseling Psychologist, 5/2, 18-21.

Sığrı, Ü., & Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 12, ss. 131 -154.

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

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory, Academy of Management Review, Vol: 29, No: 3, pp. 379 -387.

Steinberg , R. J., & Figart, D. M. (1999). *Emotional demands at work: A job content analysis, The Annals of The American Academy of political and.*

Sternberg, R. J. (1985). Beyond IQ: A triarchic Theory of Human Intelligence, New York, Cambridge University Pres, s.45-129. *Journal of Yaşar Universıty*.

Sun, Ö. H. (2002). İş Doyumu Üzerinde Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, T.C. Merkez Bankası Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Sürek, M. (2007). İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında Görevli Üye Temsilcilerinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Şeker, E. S. (2015). *Motivasyon Teorisi,Yönetim BiliGim Sistemleri Ansiklopedisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 22 -26.* .

Şencan, N., Yeğenoğlu, S., & Aydıntan, B. (2013). "Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları", Marmara Pharmaceutical Journal, 17, 104-112.

Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon, 11. Baskı, Konya, Adım Ofset & Matbaacılık.*

Tajfel, H. (1982). "Social Psychology of Intergroup Relations", Annual Review of Psychology, 33, 1–39.

Tekingündüz, S., Top, M., & Seçkin, M. (2015). "İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği", Verimlilik Dergisi, 4, 1-23.

Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.*

Tevruz, S., & vd. (1999). *Güdülenme, Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), İstanbul, Beta Yayımcılık.*

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Uses, Harper's Magazine, Vol: 140, s.228-235. *Journal of Yaşar University*.

Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Basım Yayım, İstanbul 2005.* .

Torland, M. (2011). "Emotional Labour and Job Satisfaction of Adventure Tour Leaders: Does Gender Matter?", Annals of Leisure Research, 14/4, 369-389.

Tucker, E. D. (2011). An Experimental and Causal Study of The Effects of Trainning on Service Employees' Emotional Labor and Well-being, (Basılmamış Doktora Tezi), The Oklahoma State University.

Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara, Gazi Kitabevi.*

Türkel, A. (1999). *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine. (1. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.*

Ünal, A. (2011). Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul"da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

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

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", Minnesota Studies in Vocational Rehabilition, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Wharton, A. S. (1993). "The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job", Work and Occupations, 20/2, 205–232.

Wharton, A. S. (2009). "The Sociology of Emotional Labor", Annual Review of Sociology, 35, 147-165.

Wharton, A. S., & Erickson, R. J. (1993). "Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles", Academy of Management Review, 18/3, 457-486.

Yang, F., & Chang, C. (2008). "Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey", International Journal of Nursing Studies, 45, 879–887.

Yıldırım, Y. (2015). Tüketici Davranışları Bağlamında Maslow"un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Yeniden İncelenmesi Ve Gösterişçi Tüketim, The Journal of Academic Social Science Studies, Sayı: 40, ss.403 -428.

Yin, H. (2012). "Adaptation and Validation of the Teacher Emotional Labour Strategy Scale in China", Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology, 32/4, 451-465.

Yousef, D. A. (1998). "Satisfaction with Job Security As a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment", International Journal of Manpower, 19 (2), 184–194. .

Zapf, D. (2002). "Emotion Work and Psychological Well-being A Review of The Literature and Same Conceptual Considerations", Human Resource Management Review, 12, 237-268.

EKLER

Değerli Katılımcı,
Bu anket formu, Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yürütülmekte olan Duygusal Emeğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi üzerine yapılan bir lisansüstü tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup elde edilen bilgilerin geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Bu yüzden katkılarınız bizim için çok önemlidir. Anket formunda özel nitelikli sorular sorulmamakla birlikte, toplanan bilgiler sadece akademik amaçlar için kullanılacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır. Anketi cevaplama süresi yaklaşık 10 dakikadır.
Zaman ayırıp çalışmamıza katıldığınız ve değerli katkılarınızı esirgemediğiniz için teşekkür ederiz.
Öğrenci: İrem DİRLİK **Danışman: Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ**

1. **Cinsiyet:** ( ) Kadın ( ) Erkek
2. **Yaşınız**: ( ) 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-50 ( ) 51 ve üzeri
3. **Medeni Durum:** ( ) Evli ( ) Bekâr
4. **En Son Bitirdiğiniz Okul:** ( ) Lise ve altı ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5. **Gelir Durumu**: ( ) 2500 TL ve altı ( ) 2501 TL-3500 TL ( ) 3501 TL-5000 TL ( ) 5001 TL ve üzeri
6. **Meslekteki Kıdem Yılı:** ( ) 1-3 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 5-10 yıl ( )10 yıl üzeri
7. **Mevcut Şirketindeki Kıdem Yılı:** ( ) 1-3 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 5-10 yıl ( )10 yıl üzeri
8. **Şirketteki Unvanınız:** ( ) Çalışan ( ) Yönetici

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. İfadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak değerlendiriniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken içimden geldiği gibi davranmam, rol yaparım.					
2.Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken kötü hissetsem bile iyiymişim gibi davranırım.					
3.Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken gösteri yaparım.					
4.İşimin gerektirdiği duyguları gösterebilmek için rol yaparım.					
5.İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için farklı yüz ifadeleri takınırım.					
6.Hizmet verdiğim kişilere karşı gerçekten hissettiklerimden farklı davranırım.					
7.Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken sahte duygular gösteririm.					
8.Hizmet verdiğim kişilere sergilemem gereken davranışları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
9.İşimin gerektirdiği davranışları sergilemek için çaba sarf ederim.					
10.Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken davranışları hissedebilmek için kendimi zorlarım.					
11.Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken içimdeki duyguları geliştirmek için çalışırım.					
12. Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular gerçektir.					
13. Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular doğaldır.					
14. Hizmet verdiğim kişilere karşı hislerim o an hissettiklerimle aynıdır.					

Sayın katılımcı, lütfen aşağıdaki ifadelere göre işinizdeki memnuniyet derecenizi daire içine alarak belirtiniz.	**Hiç Memnun Değilim**	**Memnun Değilim**	**Ne Memnunum Ne Memnun Değilim**	**Memnunum**	**Çok Memnunum**
15. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
16. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
17. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
18. Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesi bakımından					
19. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
20. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
21. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
22. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
23. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
24. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
25. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
26. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
27. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
28. İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
29. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
30. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
31. Çalışma şartları bakımından					
32. Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından					
33. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
34. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					