

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS**  
**PROGRAMI**

**DUYGUSAL EMEĞİN İYİ OLMA HALİ VE İŞ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ:**  
**ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Zeynep GÜNEŞ AYDEMİR**

**GAZİANTEP – 2018**

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS**  
**PROGRAMI**

**DUYGUSAL EMEĞİN İYİ OLMA HALİ VE İŞ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ:**  
**ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**ZEYNEP GÜNEŞ AYDEMİR**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ. DR. MAZLUM ÇELİK**

**GAZİANTEP – 2018**

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum “Duygusal Emeğin İyi Olma Hali ve İş Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 10/07/2018

Zeynep GÜNEŞ AYDEMİR



## ÖNSÖZ

Bu çalışmamın yürütülmesinde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, çalışmamı büyük bir titizlikle takip eden ve çalışmamı şekillendiren değerli ve kıymetli danışmanım Sayın Doç. Dr. Mazlum ÇELİK' e teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Çalışmamın özellikle yöntem kısmında ve diğer bölümlerinde değerli görüşlerini benimle paylaşan yardımlarını ve desteğini esirgemeyen Kastamonu Üniversitesi Dr. Öğretim Üyesi Bülent Yıldız'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca uzun ve zorlu süren çalışmam süresince çalışmamın her aşamasında beni motive eden, manevi katkılarını eksiltmeyen aileme, sevgili eşime ve değerli arkadaşım Öznur Akyılmaz'a ve çalışmamda emeği geçen herkese teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Sakarya, 2018

Zeynep GÜNEŞ AYDEMİR

## ÖZET

Bu çalışmada, çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek boyutlarının iş memnuniyeti ve iyi olma hali üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca duygusal emek, iş memnuniyeti ve iyi olma halinin yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin farklı illerinde halen görev yapmakta olan 227 çağrı merkezi çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada 43 maddelik bir anket kullanılmıştır. Anket formu çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir bölüm, duygusal emek (yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranış), iyi olma hali (negatif iyi olma hali ve pozitif iyi olma hali) ve iş memnuniyeti ölçekleri olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmada öncelikli olarak kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Araştırmanın modelini test etmek amacıyla da yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranış sergilemenin negatif iyi olma halini anlamlı olarak etkilediği, doğal davranış göstermenin pozitif iyi olma halini anlamlı olarak etkilediği, doğal davranış ve pozitif iyi olma halinin iş memnuniyetini de anlamlı olarak etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca iyi olma halinin duygusal emeğin iş memnuniyeti üzerine etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** duygusal emek, iş memnuniyeti, çağrı merkezi, iyi olma hali.

## ABSTRACT

In this study, the effects of the emotional labour dimensions of call center employees on job satisfaction and well being are examined. It is also investigated whether emotional labour, job satisfaction and well-being differed significantly with age, gender, marital status, education background and working hours. The sample of the study consists of 227 call center employees who are currently working in different cities in Turkey. A questionnaire of 43 items is used in the study. The questionnaire consists of three parts to measure emotional labour (superficial role playing, deep role playing and natural behaviour), well-being (negative and positive well-being) and job satisfaction. The validity and reliability of the questionnaires used in the survey are tested. A structural equation model is established and analyzed to test the model of the research. As a result of the analysis of the structural equation model, it is found out that superficial role-playing, deep role playing and natural behaviour significantly affect the negative well-being and also natural behaviour and positive well-being significantly affect the job satisfaction. It has also been found that well-being has not a regulatory role in affecting emotional labor on job satisfaction.

**Key Words:** emotional labour, job satisfaction, call center, well being.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLO LİSTESİ .....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vi

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ .....	1
1.1. Problemin Cümlesi .....	3
1.2. Alt Problemler .....	3
1.3. Araştırmanın Amacı .....	3
1.4. Araştırmanın Önemi .....	3
1.5. Araştırmanın Varsayımları .....	4
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
1.7. Araştırmada Kullanılan Tanımlar .....	5

### İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	5
2.1. Duygusal Emek .....	5
2.1.1. Duygu Kavramı .....	5
2.1.2. Duyguların İfade Edilmesi ve Yönetilmesi .....	7
2.1.3. Emek Kavramı .....	8
2.1.4. Duygusal Emek Kavramı .....	9
2.1.5. Duygusal Emek Yaklaşımları .....	10
2.1.5.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı .....	11
2.1.5.2. Ashfort ve Humphrey (1993) Yaklaşımı .....	12
2.1.5.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı.....	14
2.1.5.4. Grandey (2000) Yaklaşımı .....	15
2.1.6. Duygusal Emek Stratejileri .....	17
2.1.6.1. Yüzeysel Davranış .....	17
2.1.6.2. Derinlemesine Davranış .....	18

2.1.6.3. Samimi Davranış .....	19
2.1.7. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler .....	19
2.1.7.1. Bireysel Faktörler .....	19
2.1.7.1.1. Cinsiyet .....	19
2.1.7.1.2. Yaş .....	20
2.1.7.1.3. Medeni Durum .....	20
2.1.7.1.4. Duygulanım .....	20
2.1.7.2. Örgütsel Faktörler .....	21
2.1.7.2.1. Duygusal Davranış Kuralları .....	21
2.1.7.2.2. Otonomi .....	22
2.1.7.2.3. Sosyal Destek .....	23
2.2. İş Memnuniyeti .....	24
2.2.1. İş Memnuniyetinin Tanımı ve Önemi .....	24
2.2.2. İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler .....	30
2.2.3. İş Memnuniyetini Etkileyen Kişisel Etkenler.....	30
2.2.3.1. Yaş .....	30
2.2.3.2. Cinsiyet .....	31
2.2.3.3. İş Tecrübesi .....	32
2.2.3.4. Kişilik Özellikleri .....	32
2.2.4. İş Memnuniyetini Etkileyen Diğer Etkenler .....	33
2.2.4.1. Ücret ve Ödüllendirme .....	33
2.2.4.2. Sosyal ve Fiziki Çevre .....	34
2.2.4.3. İş Yükü .....	34
2.2.4.4. Sosyal Haklar.....	35
2.2.4.5. Yönetim Yaklaşımı ve Güven Faktörü.....	35
2.2.4.6. Kariyer Fırsatı .....	36
2.2.4.7. İş Stresi .....	37
2.2.4.8. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler .....	37
2.2.4.9. İletişim .....	38
2.3. İyi Olma Hali .....	38
2.3.1. İyi Olma Hali Kavramı .....	38
2.3.2. İyi Olma Haline İlişkin Etkenler .....	43
2.3.2.1. Fiziksel Durum .....	43
2.3.2.2. Kültürel Durum .....	44



2.3.2.3. Kişilik .....	45
2.3.2.4. Sosyo-Ekonomik Durum .....	45
2.4. Duygusal Emegın İş Memnuniyeti ve İyi Olma Hali Üzerindeki Etkisi .....	46

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>YÖNTEM</b> .....	57
3.1. Evren ve Örneklem .....	57
3.2. Araştırma Modeli .....	57
3.3. Veri Toplama Araçları .....	58
3.3.1. Duygusal Emek Ölçeği .....	58
3.3.2. İyi Olma Hali Ölçeği .....	58
3.3.3. İş Memnuniyeti Ölçeği .....	58
3.4. İstatistiksel Analiz .....	58
3.5. Araştırmanın Bulguları .....	59
3.5.1. Keşfedici Faktör Analizleri .....	59
3.5.1.1. Duygusal Emek Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi .....	60
3.5.1.2. İyi Olma Hali Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi .....	61
3.5.1.3. İş Memnuniyeti Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi .....	62
3.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri .....	62
3.5.2.1. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	64
3.5.2.2. İyi Olma Hali Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	66
3.5.2.3. İş Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	67
3.5.3. Güvenilirlik Analizleri .....	68
3.5.4. Normal Dağılım Testi .....	69
3.5.5. Korelasyon Analizi .....	69
3.5.6. Demografik Bulgular .....	70
3.5.7. Yapısal Eşitlik Modeli .....	71
3.5.8. Düzenleyici Etki Analizi .....	73
3.5.9. Cinsiyet Değişkeni Bağımsız Örneklem T Testi .....	77
3.5.10. Medeni Durum Değişkeni Bağımsız Örneklem T testi .....	78
3.5.11. Yaş Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi .....	78
3.5.12. Eğitim Durumu Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi .....	80
3.5.13. Çalışma Süresi Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi .....	81
3.5.14. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları .....	82

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	85
4.1. Genel Değerlendirme .....	85
4.2. Demografik Özelliklerin Değişkenler Arası İlişkilerine Yönelik Araştırma Sonuçları ...	86
4.3. Duygusal Emek İş Memnuniyeti İlişkisinin Pozitif ve Negatif İyi Olma Haline Yönelik Araştırma Sonuçları .....	87
4.4. Araştırmacılara ve Organizasyonlara Öneriler .....	87
<b>KAYNAKÇA</b> .....	89
<b>EKLER</b>	



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Duygusal Emek Tanımları .....	10
<b>Tablo 2.</b> Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı .....	15
<b>Tablo 3.</b> Grandey'in Duygusal Emek Modeli .....	17
<b>Tablo 4.</b> Duygusal Emek İçin Geliştirilen Modellerin Karşılaştırılması .....	18
<b>Tablo 5.</b> İş Tatmini Alanında Yapılmış Araştırmalar .....	26
<b>Tablo 6.</b> İhtiyaçların Örgütçe Karşılanması .....	27
<b>Tablo 7.</b> Beş Büyük Faktör Kişilik Boyutu .....	34
<b>Tablo 8.</b> KMO Değerlerine İlişkin Bilgiler .....	59
<b>Tablo 9.</b> Duygusal Emek Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi .....	60
<b>Tablo 10.</b> İyi Olma Hali Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi .....	61
<b>Tablo 11.</b> İş Memnuniyeti Ölçeği Faktör Yükleri .....	61
<b>Tablo 12.</b> DFA Uyum İyiliği Değer Aralıkları .....	63
<b>Tablo 13.</b> Duygusal Emek DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	65
<b>Tablo 14.</b> İyi Olma Hali Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	66
<b>Tablo 15.</b> İş Memnuniyeti DFA Uyum iyiliği Değerleri .....	67
<b>Tablo 16.</b> Alpha Katsayısı Yorumları .....	67
<b>Tablo 17.</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	67
<b>Tablo 18.</b> Normal Dağılım Testi .....	68
<b>Tablo 19.</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....	68
<b>Tablo 20.</b> Cinsiyet Bulguları .....	69
<b>Tablo 21.</b> Medeni Durum Bulguları .....	69
<b>Tablo 22.</b> Yaş Bulguları .....	69
<b>Tablo 23.</b> Eğitim Durumu Bulguları .....	70
<b>Tablo 24.</b> Çalışma Süresi Bulguları .....	70
<b>Tablo 25.</b> Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri .....	71
<b>Tablo 26.</b> Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları .....	72
<b>Tablo 27.</b> Düzenleyici Etki Regresyon Ağırlıkları .....	74
<b>Tablo 28.</b> Düzenleyici Etki Yol Analizi Regresyon Ağırlıkları .....	75
<b>Tablo 29.</b> Cinsiyet Değişkeni Farklılıklar T Testi .....	76
<b>Tablo 30.</b> Medeni Durum Değişkeni Farklılıklar T Testi .....	77
<b>Tablo 31.</b> Yaş Değişkeni Farklılıklar Anova Testi .....	77
<b>Tablo 32.</b> Yaş Değişkeni Tukey Testi Sonuçları .....	78

<b>Tablo 33.</b> Eğitim Durumu Değişkeni Anova Testi Sonuçları .....	79
<b>Tablo 34.</b> Eğitim Değişkeni Tukey Testi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 35.</b> Çalışma Süresi Değişkeni Anova Testi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 36.</b> Hipotez Sonuçları .....	81



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Hizmet Kar Zinciri .....	30
Şekil 2. Dinamik Etkileşim Yolu İle Karşılıklı Etkiler .....	41
Şekil 3. İyilik Çarkı Modeli .....	42
Şekil 4. Araştırma Modeli .....	57
Şekil 5. Duygusal Emek Ölçeği DFA .....	64
Şekil 6. İyi Olma Hali Ölçeği DFA .....	65
Şekil 7. İş Memnuniyeti DFA .....	66
Şekil 8. Yapısal Eşitlik Modeli .....	71
Şekil 9. Düzenleyici Etki Analizi Modeli .....	73
Şekil 10. Düzenleyici Etki Yol Analizi .....	75

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Değişen dünya düzeni içerisinde ekonomi alanında da birçok değişiklikler meydana gelmiştir. 21. Yüzyılın değişen ve gelişen teknolojisinde hizmet sektörü giderek diğer sektörlerin önüne geçmiştir. Klasik ve Neoklasik yönetim anlayışında “mal” ve “hizmet” kavramları tek kavram altında ele alınmıştır. Fiziki (mal) ve metafizik (hizmet) kavramları “mal” kavramı altında kullanılarak ürün olarak ”hizmetler” pek önem verilmeyen faaliyetler olarak değerlendirilmiştir.

1970’lerden itibaren sanayi toplumundan hizmet toplumuna doğru dönüşüm yaşanmaya başlayarak hızla hizmet sektörü gelişmeye ve dönüşmeye devam etmektedir. Günümüzde hizmet sektörünün uluslararası ekonomide GYSIH’ si %50 payının üzerinde çıkarken gelişmiş ülkelerde bu oran %60’ın üzerindedir (<http://www.akademiktisat.net>). Hizmetler, en hızlı büyüyen sektörler olup, en fazla istihdam sağlayan sektör arasında yerini ilk sırada almaktadır. Şirketlerin hizmet sektöründe kaynak olarak insanı ele almalarından insan unsuru üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Buda örgütlerin rekabet için müşteri memnuniyetini en üst seviyede sağlaması ile olmaktadır. İşletmelerin ürün ve hizmetlerini müşterilerine daha etkin ve hızlı olarak sunmak için farklı yöntemler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu yeni arayışlarda çağrı merkezi hizmet kolu sektörde hızla yerini almaya başlamıştır. Çağrı merkezleri tüketici ile üretici arasındaki iletişimi kuran kanal olarak yerini almıştır.

Çağrı merkezleri ilk olarak 1960’lı yılların sonlarına doğru müşterin istek ve şikâyetlerini bildirmeleri için ortaya çıkmıştır (<http://www.cagrimerkezleridernegi.org>). Çağrı merkezi sektörünün hızla gelişmesi beraberinde işletmelerin farklı ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışmıştır. Pazarlama, anketler, satış, tahsilât gibi birçok alana yayılmış ve halen de yayılmaya devam etmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle beraber internetinde yaygınlaşması çağrı merkezlerinin de büyümesine ve gelişmesinde rol oynamıştır.

Ortak bir tanımı olmamasına rağmen, çağrı merkezi bir kuruluşun tüm paydaşlarının öncelikle telefon olmak üzere diğer tüm iletişim biçimlerinin kullanılarak kurum ile etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezidir (Topalak, 2014:3).

Çağrı merkezinde tüm sistem, iş akışı ve iletişim yönetim tarafından belirlenmektedir. Müşteriler ile görüşme esnasında açılış ve kapanış cümleleri ve diğer zorunlu ifadeler (memnuniyetle, efendim, teşekkürler gb.) müşteri temsilcisi tarafından kullanılması

gerekmektedir. Çağrı merkezi çalışanı rutin olarak iletişim sürecini her telefon görüşmesinde aktarmak ve tekrarlanan cümleleri belirlenen (script) senaryona bağlı kalmakla sorumludur.

Çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinin yaptıkları işler, görüşmeler elektronik sistemde sürekli kayıt altına alınarak bu durum çalışanlarda sürekli gözetleniyor düşüncesi onları daha fazla çalışmaya yöneltmektedir. Müşteri temsilcilerinin yaptıkları görüşmeler sürekli izlenip ve raporlanarak performans, ücret, prim, terfi ve ek ödenekler bu raporlara göre değerlendirilmektedir.

Çağrı merkezlerinde yapılan her iş belirli standartlara ve iş zaman çizelgelerine göre önceden belirlenerek her türlü detay yönetim tarafından planlanmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların yaptıkları işe kendilerinden bir şey katma ve geliştirme yapmaları imkânsız hale gelmekte, işgörenin kendisine önceden belirlenmiş programı her defasında tekrar tekrar uygulaması beklenmektedir.

Bu açıdan bakıldığında sadece, yapılan işin yönetim tarafından belirlenmesi ile kalmayıp aynı zamanda duygusal ifadelerin ve hislerin de en küçük detaya kadar kurallara bağlanıp, kontrol altına alındığı istihdam alanlarından biridir çağrı merkezleri (Özkan, 2013:65).

Otomatik çağrı dağılımı olan sistemde günde ortalama 150 telefon görüşmesi yapan müşteri temsilcileri, biten çağrı sonrasında yeni görüşme devreye girmekte ve çağrılar arasında bir ara olmadığı için, mola vermeden çalışmaktadırlar. Böyle bir çalışma sistemi, müşteriler ile sürekli iletişimi gerektirerek duyguları da kontrol altına almayı veya dengelemeyi zorunlu kılmaktadır. Görüşme esnasında çalışanlara bağırarak, söylenen, hakaret eden müşterilere nazik ve kibar tavırlarını koruyarak sabır ve güler yüzlerini eksiltmeden kurumlarının kendilerinden bekleneni yapmaktadırlar. Bu durumda çağrı merkezleri duygusal emek (emotional labour) yönünden yoğun bir sektör olarak değerlendirilebilir.

Duygusal emek, çalışan ile etkileşim halinde olan kişi/kişiler arasındaki iletişimin kalitesini ifade eder. Çalışan; müşteri, hasta, yolcu, misafir gibi hizmet verdiği kişiler ile etkileşimde bulunmaktadır. Uygun duygu durumunun tüm hizmet sektörlerinde ifade edilmesi gibi çağrı merkezi sektöründe de çalışanların işin gereklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Zapf dan[2002] aktaran Özkan,2011:5). Buna göre çağrı merkezi çalışanları için kurumları tarafından belirlenen ve beklenen duyguların sunumu, gerçekleştirilen işin anahtar bileşeni haline dönüştüğünü görmekteyiz.

Çağrı merkezlerinde duygusal emek yoğunluğunun fazla olması çalışanların iş memnuniyetinin araştırılması yönünde etkili olmuştur.

İş memnuniyeti, işin niteliği, çalışma ortamı, üstleri ilişkiler, çalışma arkadaşları ile ilişkileri, ücret, kariyer olanakları, yan haklar gibi boyutlardan oluşmaktadır. Bireyin kendi hissettikleri ile ilgili olan tatmin duygusu kişiyi iç huzura ulaşmasında önemli rol almaktadır. İş memnuniyeti genel olarak çalışanın işinden bir bütün olarak elde ettiği mutluluktur.

Bu çalışmada çalışanın duygusal emeğe bağlı iş memnuniyeti düzeyini ortaya çıkarmaya yönelik yöntem belirlenmeye çalışarak, çalışanın duygusal emeğe bağlı iş memnuniyet durumu ölçülmeye çalışılmıştır. Buna göre iş memnuniyet doyumunu genel iş doyumlarını değil sadece duygusal emek yoğunluğuna bağlı olarak işlerinde memnun olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma, çağrı merkezlerinde duygusal emek ve duygusal emeğin iş memnuniyeti üzerindeki iyi olma hali üzerine yoğunlaşmaktadır.

Buna göre araştırma sonuçlarının ışığında bu çalışmanın problemini, duygusal emeğin yoğun olarak kabul edildiği çağrı merkezlerinde, duygusal emek davranışlarının iş memnuniyetine ve duygusal emeğin iyi olma haline etkisinin incelenmesi oluşturmaktadır.

### **1.1.Problem Cümlesi**

Bu çalışmada, çağrı merkezlerinde çalışanların “Duygusal emeğin iş memnuniyeti ve iyi olma hali üzerinde etkisi var mıdır?” İfadesi problemin cümlesini oluşturmaktadır.

### **1.2. Alt Problemler**

1. Sergilenen duygusal emek çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?
2. Çağrı merkezi çalışanlarının iş memnuniyeti seviyeleri demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Çağrı merkezi çalışanlarının iyi olma halleri demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Çağrı merkezi çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek seviyesi iş memnuniyetleri üzerinde etkili midir?
5. Çağrı merkezi çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek seviyesi iyi olma halleri üzerinde etkili midir?



6. Çağrı merkezi çalışanlarının iyi olma halleri iş memnuniyetleri üzerinde etkili midir?

7. Çağrı merkezi çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek seviyesinin iş memnuniyetleri üzerinde etkisinde iyi olma hallerinin düzenleyici etkisi var mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın genel amacı, hizmet sektöründe yoğun duygusal emeğin sarf edildiği çağrı merkezlerinde duygusal emeğin iş tatminine ve iyi olma haline etkisi üzerindeki ilişkileri belirlemek ve elde edilen sonuçlara bağlı olarak öneriler geliştirmektir.

### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Bu çalışma;

İş memnuniyeti ile duygusal emek, duygusal emek davranışları, duygusal emeğe bağlı iyi olma hali ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi konu ediyor olmasından,

Hizmet sektöründe hızla artan bir istihdam alanı olan çağrı merkezlerinde çalışan kişiler ile çalışılmış olmasından,

Duygusal emeğin yoğun yaşandığı çağrı merkezlerinin yöneticilerine ve sektörün duygusal emek davranışları hakkında bilgi veriyor olması nedeniyle önemli görülmektedir.

### **1.5. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanları kendilerine yöneltilen anket sorunlarına hiçbir baskı altından kalmadan gerçekçi ve kendileri cevap verdikleri varsayılmıştır.

### **1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışmada veri toplama anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Çalışma, basit rastgele örnekleme tekniği ile araştırmacılar tarafından bizzat kendilerine ulaşılarak uygulanmıştır. Veriler kişilerin beyanlarına dayalıdır. Çağrı merkezi çalışanlarının bilgi güvenliği kapsamında sınırlarının olması daha fazla veriye ulaşılmasını engellemiştir. Araştırma için toplanan anketler Kasım 2017- Nisan 2018 tarihleri arasında Türkiye'nin çeşitli illerinde farklı projelerde çalışanları kapsamaktadır. Çalışmanın bulguları özel ve kamuya bağlı çağrı merkezi kurum çalışanlarını kapsayarak bu kapsamda tüm organizasyonlara genellenemez.

## 1.7. Araştırmada Kullanılan Tanımlar

**Çağrı merkezi:** Çağrı merkezi bir kuruluşun tüm paydaşlarının (müşteri, bayi, servis, tedarikçi vs.) öncelikle telefon olmak üzere diğer tüm iletişim biçimlerinin kullanılarak kurum ile etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezine verilen addır.

**Duygusal Emek:** Duygusal emek, çalışan ile etkileşim halinde olan kişi/kişiler arasındaki iletişimin kalitesini ifade eder. Çalışan; müşteri, hasta, yolcu, misafir gibi hizmet verdiği kişiler ile etkileşimde bulunmaktadır. Uygun duygu durumunun tüm hizmet sektörlerinde ifade edilmesi gibi çağrı merkezi sektöründe de çalışanlarının işin gereklerinden biri olarak kabul edilmektedir.

**İş Tatmini:** Çalışan kişinin yaptığı işin ve yapılan iş sonucu elde ettiklerinin, maddi manevi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu. Başka bir deyişle çalışanın iş için harcadığını düşündüğü emek karşılığında almayı beklediği ücret, takdir gibi yeterlilik düzeyi. Kısacası başarının nitelik ve nicelik yönünden hissediliş şekli olarak ifade edebiliriz.

**İyi Olma Hali:** İyi olma hali, reel koşullar ve rastlantıların haricinde, olayların ve durumların bilişsel işleme tabi tutularak, algılama ve duygusal açıklamalar ile ilgilidir (Youssef ve Luthans'den [2007] aktaran Okun, 2017:35).

Pozitif iyi olma hali, yeterli kişisel özelliklerin ve başarının algılanması, dış çevre ile güçlü etkileşim ve sosyal bütünleşme ile zaman içerinde pozitif ilerlemeye gösterilen duyuşsal ve bilişsel tepkidir. Negatif iyi olma hali ise söz konusu alanlarda algılanan eksikliklere karşı gösterilen bilişsel ve duyuşsal tepki olarak ifade edilebilir (Karademas'den [2007] aktaran Okun, 2017: 9).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Duygusal Emek

Bu bölümde duygu, emek ve duygusal emek kavramları tanımlanmış olup, sonrasında duygusal emek yaklaşımları anlatılmıştır. Duygusal emek kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, duygusal emek stratejileri ve duygusal emeği etkileyen faktörlere de yer verilmiştir.

##### 2.1.1. Duygu Kavramı

Duygular; algılar, psikolojik tepkiler ve farkındalığı içinde barındıran psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak tanımlanmaktadır (Yaylacı, 2006:39).

Oxford İngilizce sözlüğünde duygu; “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı yada devinimi, herhangi bir şiddetli veya uyarılmış zihinsel bir durum” şeklinde tanımlanmıştır (Goleman, 2016:373).

Sosyobiyologlara göre duygularımız, acı bir kayıp, tehlike, zorluklara rağmen hedeflediğimiz şeye doğru ilerleme, eşine bağlanma ve bir aile kurma gibi yalnızca akla bırakamayacağımız durum ve görevlerde yol gösterici olabilmektedir. Evrimsel tarihimiz boyunca defalarca tekrarlandıkça, duygusal yaşadıklarımızın listesi yaşamın eğilimleri olarak sinir sistemimize işlenerek kanıtlanmıştır (Goleman, 2016:30).

Modern evrimsel biyolojinin temellerini atan Charles Robert Darwin’ e göre duygularımız, yaşamamızdaki en önemli olayların (çocuk yetiştirmek, arkadaşlık, üreme vb.) üstesinden gelerek hayatta kalma ve varlığımızı sürdürme üzerine kurulu olan insanlık tarihi boyunca evrimleşmiştir. Bu duygularımız bizleri düşünmeye bile fırsat vermeden eyleme geçirmektedir. Darwin, duyguları basit bir şekilde olumlu yada olumsuz olarak ayırmayıp, her duygunun özel bir anlamı olduğunu söylemektedir (Keskin vd., 2013:48).

Duygular hayatımızda özellikle ilişkilerimizde bizlere rehberlik eden yapı taşlarıdır. Düşüncelerimizi takip eden duyguları sınıflandıırırsak pozitif/olumlu, negatif/olumsuz duygular olarak iki boyutta değerlendirebiliriz. Olumlu-pozitif duygular mutluluk, neşe, sevinç, heyecan, istek, iyimserlik gibi tanımlanabilirken, olumsuz- negatif duygular ise, korku, keder, üzüntü şiddet, kıskançlık, kin, düşmanlık vb. olarak tanımlanabilir. Sevinç, aşk gibi olumlu duygular bireyin bağlılık, motive edici ve güçlendirici duygular yaratmaktadır. Olumsuz duyguların yoğun bir şekilde yaşanması durumunda ise entelektüel zekâyı bloke ederek, verimsizlik, algı bozuklukları, isteksizlik, odaklanamama gibi bireyin performansını olumsuz etkilediği bilinmektedir (Yaylacı, 2006:40).

Duyguların her türlü ile beden hareketleri arasında güçlü ilişki vardır. Mutlu zamanlarda içimiz ısınır toplumsal hitabet artarken, korku gibi duygularda insan kilitlenmektedir. Kas sistemimiz nefes alıp verme şeklimiz duygularımıza göre değişiklik gösterir. Düşüncelerimizi değiştirdiğimizde beden şeklimiz, beden şeklimizi değiştirdiğimizde düşüncelerimiz değişmektedir.

Filozoflar ve psikologlar yaptıkları araştırmalarda duyguların neleri meydana getirdiğini tam olarak duyguların neler olduğunu, hatta birincil duyguların var olup olmadığını tartışmaktadırlar.

Goleman duyguyu; “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi “ olarak tanımlamaktadır. Yüzlerce farklı duygudan bahsedebiliriz. Bu konuda yapılan araştırmalarda fikir birliği olmamakla beraber bir kısım kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürmektedir. Bu kümelerin başlıca üyeleri şöyledir: (Goleman, 2016:373).

Öfke: hiddetli olma hali, içleme, hakaret, hınç, kızma, tükenme, rahatsızlık, alınganlık, sinirlenme, kin, kıskançlık, düşmanlık ve en uç noktada patolojik nefret ve şiddet eğilimi.

Üzüntü: kederli olma hali, acı, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik durumda şiddetli depresyon.

Korku: kaygılı olma hali, kuruntu, tasa, endişe, şüphe, huzursuzluk, çekinme, ürkme, vicdan azabı, dehşet ve patolojik olduğunda fobi ve panik.

Zevk: mutlu olma hali, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani.

Sevgi: kabul görme hali, güven, dostluk, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık aşırı tutkunluk ve muhabbet.

Şaşkınlık: şok, hayret, merak ve afillama.

İğrenme: hor görme, aşağılama, nefret etme, hoşlanmama, küçümseme.

Utanç: mahcubiyet, suçluluk, üzülme, pişmanlık, küçük düşme, çile.

Descartes'e göre “duygu” kavramı, kanı ve inanç kavramlarına yakındır. Descartes şöyle yazar: “ bizim duygularımıza iyice ters düşen duyguları benimsemiş olanlar, bu yüzden, barbar ya da vahşiler değildir. XVIII. yy. filozofları, duyuma yakın bir duygu kavramına geri döner. Diderot için duygu; duyulur bir tepki gösterme aracından başka bir şey değildi. Kant ise duyguyu, öznel bir duyum olarak ele alır (Berecen, 2012:20).

### ***2.1.2. Duyguların İfade Edilmesi ve Yönetilmesi***

İnsanlar ile iletişimde başarılı olabilmek için, duyguların ifadesi oldukça önemli bir konudur. İnsanlar iletişim kurmada duygularını bir araç olarak kullanmaktadırlar. Bireyler karşı tarafa, kendileri hakkında duygularını sözlü ya da sözlük olarak dile getirerek ya da mimikleriyle kendileri hakkında ipucu verirler. Karşı tarafa verilen bu bilgiler kişiler arasındaki ilişkinin ilk adımını oluşturmaktadır (Pamukoğlu, 2004:63).

Duygularımızı ifade etmek, hissettiklerimizi tanımlamak yada dışa vurmak anlamına geliyor. Hissettiğimiz duygu ne olursa olsun, hem sözlü hem de sözsüz anlatabilme durumudur diyebiliriz.

Sözsüz ifade edilen duygular, beden duruşu, giyim tarzı, ses tonu duruş mesafesi, mimikler, göz teması ve konuşma tarzındaki değişiklikler duyguları ifade etmenin farklı yollarını oluşturmaktadır (Pamukoğlu, 2004:63). Bütün bu ifadeler kişilerin içinde buldukları duygusal durumun anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır.

Duygular, davranışlardan daha fazla bir durumu ifade eder. Örneğin; aşırı kızgınlık halinde mideye kramp girer, ağız kurur, nefes alıp vermede değişiklik olur ve bu duygu içsel olarak yaşanır. Bu kızgınlığa neden olan durumu algılar ve bu deneyimi kızgınlık duygusu olarak kategori ederiz. Kızgınlık duygusunun davranışlarını ve düşüncedeki değişimi fark edilir kişi tarafından. Bu ifadenin dışa vurumu artık kişi tarafından bilinmektedir ve bu nedenle duyguyu bastırmak yada açıkça ifade etmek tercih edilebilmektedir (Barutçugil, 2004:74).

Duyguları etkili yönetebilmek, belirli özelliklere sahip olmaya ve onları geliştirebilmeye ve etkin kullanabilmeye bağlı olabilmektedir. Duygu yönetimi ile ilgili kavramlar şu şekilde belirtilmektedir (Yaylacı, 2006:53):

- **Özbilinç:** Duyguların genel olarak farkında olmak ve kişinin kendini bilmesidir.
- **Özdenetim:** kişinin duygusal durumlarını kontrol edebilmesi ve mantıklı bir şekilde yönlendirip yönetebilmedir.
- **İletişim:** Açık iletişim kurabilme, olumlu bakış açısına sahip olabilme, motive edici ve destekleyici olabilme ve pozitif yetiler içermektedir.
- **Empati:** kendi duyguları haricinde diğer insanların duygularını önemsemedir.
- **Sosyal Beceriler:** Yetenekleri sergileyebilmek ve diğer insanların yeteneklerini önemsemek ve yeteneklerin geliştirilmesi için etkili iletişim kurularak faaliyetlerde bulunabilmek.

İş hayatında başarılı bir duygu yönetimi hem organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesini sağlarken, hem de çalışanların performansını arttıracak olan bazı ilke ve öneriler aşağıda sıralandığı gibidir (Barutçugil, 2004:92-97):

- Etkili iletişim sağlamak.
- Duyguların paylaşılabilirdiği ve olumlu yönde desteklenecek organizasyonel yapı kurmak.
- Çalışanlara vizyon vermek.
- Olumlu ilişkileri destekleyen bir kültür oluşturmak
- Çalışanlara söz sahibi olma hakkı vermek.
- Güven ilişkilerini güçlendiren ortam yaratmak.
- Yöneticilerin çalışanları eğittiği ve yönlendirdiği için ödüllendirmek.
- Başarıyı takdir etmek ve ödüllendirmek.
- Olumlu duygusal ortam yaratmak.
- Düşünmeye ve değerlendirmeye vakit ayrılmasını teşvik etmek.

Duyguların ifade edilmesi ilişkilerin başarısını, çalışma ortamında güven ve başarıyı getirecektir. Buna göre gerek iş yaşamında gerekse özel hayatta duyguların ifade edilmesi gerekmektedir.

### ***2.1.3. Emek Kavramı***

Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde emek, “ bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü,” olarak tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

Bunun yanında emek kavramı; kişinin kendinden bulunan ve nasıl olursa olsun bir değer üretirken harcadığı akli ve fiziki kabiliyetlerin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Marx, 2011:157).

Diğer bir tanımda ise, hizmet üretmek ya da faydalı bir mal için gösterilen her türlü insan çabası emek olarak tanımlanabilmektedir. Bu çabayı gösterenler, vasıflı, vasıfsız olabileceği gibi karar vericiler ve uygulayıcılar da olabilirler (Dinçer, 2003:255).

### ***2.1.4. Duygusal Emek Kavramı***

Duygusal emek kavramı, son yıllarda örgütler ile ilgili çalışmalarda dikkat çeken bir kavram olmuştur. Günümüzde özellikle hizmet çalışanları, hizmetlerini sunarken karşı tarafa hissettiği, yaptıkları işlerin gerektirdiği ve örgütün parçası olarak, duygularını yönetmek ve bunu yaparken de belirli bir çaba göstermek zorundadırlar.

Duygusal emek kavramı kapsamlı bir şekilde ilk defa 1983 yılında Amerikalı Sosyolog Hochschild “ The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi) adlı kitabında ele alınmıştır ( Kaya ve Özkan,2012:111).

Duygusal emek, karşı tarafı anlama çabası, duygudaşlık kurabilme, karşı tarafın duygularının kendi duygularımış gibi hissetme olarak belirtmek de mümkündür (Beğenirbaş ve Meydan, 2012:164). İşgörenler tarafından gösterilmesi beklenen, örgütün belirlediği davranış kuralları yazılı olabileceği gibi informel yollarla da işgörelere iletilebilir. Duygusal emek, örgütün başarılı olmasına destek olurken, duygu yönetiminde zayıflık olması başarısız olmasına yol açabilir. Örneğin; güler yüzle hizmet verilmesi müşteri memnuniyeti açısından işletmenin çıkarlarına olumlu etki yapmaktadır (Pugh, 2001:1020).

Duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalarda çeşitli tanımsal yaklaşımlar yapılmıştır. Özkaplan (2009:19), "Firmaların müşteriye sattığı paketin bir parçasıdır. Sanayi işçisinin kol gücünü, bilgi teknolojisi işçisinin beyin gücünü sattığı gibi duygu işçisi de "gülümsemelerini" satmaktadır” şeklinde tanımlamıştır.

Duygusal emek kavramına ilişkin birçok araştırmacı farklı tanımlar yapmışlardır.

Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki Tablo1. görülmektedir.

**Tablo 1.** Duygusal Emek Tanımları

<b>YAZARLAR</b>	<b>TANIMLAR</b>
Hochschild (1983)	Duygusal emek, başkaları tarafından mimik, jest ve diğer beden hareketlerinin görülerek kişinin duygularını yönetmesidir. Ayrıca duygusal emeğin sarf edilmesi ücret karşılığında olacağından değeri olan metadır.
James (1989)	Duygusal emek, duyguların düzenlenmesi ve diğer kişilerin duyguları ile iletişim halinde olan duygu bileşenleridir.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Duygusal emek, mevcut durumda uygun duygu halinin gösterilmesi için ortaya konulan davranışlar bütünüdür.
Morris ve Feldman (1996)	Duygusal emek, kişiler arası etkileşim prosesinde işyerinin kişiden beklediği duygusal davranışı gösterebilmek için kişilerin ortaya koyduğu plan, çaba ve kontroldür.
Pugliesi (1999)	Duygusal emek, kişilerin belirli bir ücret karşılığında duygu ve davranışlarını çeşitli şekillerde ortaya koydukları davranışlardır.
Zapf, Vogt, Seifert ve Isic (1999)	Duygusal emek, işletmelerin arzu ettiği duyguları göz önüne koymak için sarf edilen duygu düzenlemesidir.
Steinberg ve Figart (1999)	Diğer kişileri anlamak için empati kurma ve duygularını anlamak için sarf edilen çabalardır.
Kruml ve Geddes (2000)	Duygusal emek, iyi bir müşteri hizmetlerinin olmazsa olmazı olan önceden belirlenen duyguları gösterip ve duyguları kişinin hissetme zorunluluğu olduğunda bireyin sarf ettiği çabadır.

Grandey (2000)	Duygusal emek, örgütün ya da mesleğin gösterim ilkelerini karşılamak amacıyla duygusal davranışların abartma, bastırma ve ya rol yapma yoluyla dönüştürülmesi halidir.
Diefendorff ve Richard (2003)	Duygusal emek, kişinin yaptığı işin parçası olarak duyguların idare edilme işidir.
Glomb ve Tews (2004)	Duygusal emek, çalışanın vazifesi gereği tanımlanan uygun olan duygu davranışının karşıdaki kişiye hissettirilmesi ya da uygun olmayan duygu davranışının gösterilmemesi durumunda ortaya konulan gayrettir.
Zammuner ve Gali (2005)	Duygusal emek, örgüt içerisinde kişinin duygusunun yönetilmesi düzenlenmesi durumudur.
Wharton (2009)	Duygusal emek, çalışanın vazifesi müşteriler ile etkileşim halinde iken örgüt tarafından uygun olan duygu davranışının gösterilme gayretidir.
Eroğlu (2010)	Kişi örgüt tarafından ortaya konulan kuralları uygular iken, ortaklarına en iyi tarzda hizmet verebilmek için belirlenen uygun duygu durumunun aktarılması ve hissedilmesi durumudur.

**Kaynak:** Yeni, 2015:43

Duygusal emeğin yukarıda belirtilen tanımları incelendiğinde gelinen ortak nokta duyguların düzenlenmesi ve bunun da ücret karşılığında yapılması olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanın duygularını yaptığı işin bir parçası olarak görmesi ve duygularını işin gereklerine göre şekillendirmesi beklenmektedir.

### **2.1.5. Duygusal Emek Yaklaşımları**

Duygusal emek kavramı ilk kez Hochschild (1983) tarafından ortaya konulmuştur. Duygusal emek kavramını anlayabilmek ve kavramı geliştirmek için bir çok araştırmacı tarafından farklı yaklaşım ve modeller ortaya konulmuştur. Duygusal emek yaklaşımı ile ilgili pek çok yaklaşım ve model geliştirilse de bilim çevrelerinde dört yaklaşım kabul görmüştür. Bu yaklaşımlar Hochschild (1983), Ashfort ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ile Grandey (2000) yaklaşımıdır. Dört temel yaklaşım aşağıda kronolojik sırayla incelenmektedir.

#### **2.1.5.1.Hochschild (1983) Yaklaşımı**

Amerikalı Sosyolog Arlie Russel Hochschild (1983), Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi (The Managed Heart: Commercialization of Emotions), isimli çalışmasında duygusal emeği; duyguların yüz ve beden halleriyle başkaları tarafından gözlenebilecek tarzda sergilenmesi, olarak tarif etmektedir (Özkan, 2011:59).



Hochschild' in duygu konusu ile ilgili çalışmaları ilk kez 1960'lı yıllarda Goffman'dan esinlenerek başlamıştır. Hochschild müşterilerle ilişki halinde olan çalışanları tiyatro aktörlerine benzetmiştir. Buna göre müşterileri izleyicilere, hizmet sektöründe çalışan işgörenleri aktörlere ve işyerini ise sahneye benzeterek bu ilişki sürecini sahnelenen tiyatro oyunu olarak nitelendirmiştir. Bu bakış açısına göre, aktörler izleyicilere rollerini samimi, içten ve doğal olarak aktarmaları gerektiği belirtilmiştir. Tiyatro oyunu sırasında, aktörlerin davranışlarına 'rol yapma', hizmet çalışanlarının davranışlarına ise 'duygusal emek' denilmektedir. Bu bakış açısına göre, hizmet sektöründeki çalışanlar, verdikleri hizmet karşılığında maaş almakta, müşterilere karşı da uygun davranışları aktarıp, uygun olmayan davranışları gizlemekte ve yaptığı iş neyi gerektiriyorsa ona uygun davranıp, duygular üzerinde kontrol mekanizması kurarak aslında bir aktör gibi rol yapmaktadırlar. Hochschild bu durumu iki farklı davranış türü olarak ele almıştır. Birincisi 'yüzeysel davranış' (surface act) ve ikincisi 'derinlemesine davranış' (deep act)tır. Yüzeysel davranış ile çalışan hissettiği duyguyu değiştirmek için bir çaba harcamayarak, müşterinin tepkilerine ve beklentilerine göre davranışlarını sergilemektedir. Yüzeysel davranışta kişi duyguyu içselleştirmeden aktardığı davranış türüdür. Derinlemesine davranış ise, çalışanın kendisinden beklenen role göre duyguyu hissetme çabasıdır. Bu davranışta çalışanın kendisinden beklenen davranışı içselleştirip duyguyu bizzat yaşayarak samimi davranmasını sağlayan duygu kontrolü, olarak tanımlayabiliriz (Öz, 2007:3-4).

Hochschild duygusal emek ile ilgili çalışmalarını daha çok havayolu şirketinde çalışanlar üzerinde yapmıştır. Delta Havayolu'nun hostes eğitim merkezine katılarak, hosteslerin duygusal emek süreçlerini ele alan bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında eğitim merkezindeki hosteslere sık sık gülümsemeleri yönünde telkinlerde bulunduğu tespit etmiştir. Hosteslerin kendilerinden beklenen gülümsemelerin kendilerine ait olmadığı yönünde sık sık şikâyet ettiklerini belirtmiştir (Hochschild, 1983:8).

Hochschild, farklı meslek gruplarının duygusal emek düzeylerinde de farklılık olduğunu belirtmiştir. Duygusal emek gereksinimi olan meslek gruplarında üç özelliğin olması aranmaktadır. Bunlar (Öz, 2007:4):

- Duygusal emeğin işgörenlerin, müşteriler ile yüz yüze ya da telefonla etkileşiminde olması beklenmektedir.
- İşgörenlerin, müşterilerin duygularına öncelik göstermeleri beklenmektedir.
- Müşteriler ile çalışanların etkileşimleri üzerinde işgören kontrolü olmalıdır.

Hochschild, bu özellikleri taşıyan meslek gruplarını altı gruba ayırmıştır. Bu meslek grupları şu şekildedir (Öz, 2007:4-5):

- Serbest Meslek Çalışanları (doktor, avukat gb.)
- Yöneticiler ve İşletmeciler
- Satış Görevlileri
- Memurlar
- Ev İşlerinde Çalışan Özel Hizmetliler (hasta bakıcı, dadı gb.)
- Ev Dışı Çalışan Özel Hizmetliler (Garson, kuaför gb.)

Hochschild yukarıdaki meslek gruplarının, diğer meslek gruplarına göre daha fazla duygusal emek gösterdikleri iddia etmiştir. Hochschild'ın duygusal emeği mesleklere göre kategoriye ayırması eleştirilere maruz kalmasına sebep olmuştur.(Grandey, 1999: 5; Özgen, 2010: 18-19).

Hochschild (1983), duygusal emeği mesleklere göre sınıflandırmasından dolayı eleştirilmiştir. Yapılan eleştirileri yanıtlayan Hochschild (1983), duygusal emek kavramının kapsam bakımından anlaşılması için başlangıç noktası olarak algılanması ve bu alanda ileride yapılacak çalışmalarda farklı ölçüm ve tanımlamalar bulunabileceğini belirtmiştir (Öz, 2007:5).

#### *2.1.5.2. Ashfort ve Humphrey (1993) Yaklaşımı*

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'ın (1983) duygusal emek üzerine yaptığı çalışmayı yorumlayıp geliştirmişlerdir. Hochschild'ten (1983) değişik olarak Ashforth ve Humphrey (1993: 90) duygusal emeği, belirlenen kurallara göre uygun duygu davranışının sarf edilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Çünkü Ashforth ve Humphrey'e (1993: 107) göre önemli olan davranışların altında yatan duyguların ne olduğu üzerinde durmak değil, gözlemlenebilen davranışlara odaklanmaktır.

Ashfort ve Humphrey'in bu tanımı Hochschild' in 1983 yılındaki duygusal emek tanımından biraz farklılık göstermektedir. Hochschild duygusal emeği tanımlarken davranışın ardında yatan sebep üzerinde odaklanmakta iken, Ashforth ve Humphrey davranışın kendisine odaklanmaktadırlar. Çünkü hizmet alan kişi için davranışın ardındaki neden değil davranışın kendisi önem arz etmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) yaptıkları duygusal emek tanımıyla davranışın kendisi üzerinde durduklarını, bir duyguyu yaşamak ile duyguyu dışarıya yansıtmayı ayırdıklarını ifade etmişlerdir (Yeni, 2015:47-48).

Hochschild'in derinlemesine davranış ve yüzeysel davranışına ilave olarak Ashfort ve Humphrey doğal davranış (genuine emotion) kavramını da eklemiştirlerdir. Samimi davranış, içten gelen, duygu yönetimi yapmak zorunda kalmadan ve kendiliğinden oluşan çabaları ifade

etmektedir. Samimi davranış kavramına yaklaşımda yer verilmesinin nedeni, her duygunun mutlaka yüzeysel ya da derinlemesine bir emek gerektirmemesidir. Örneğin; kanser hastası bir çocuğun ölümünde ona bakan hemşirenin gerçekten üzüntü duyması ve duyduğu üzüntüyü göstermesi doğal bir davranış göstergesidir. Doğal davranışta, gösterilen davranış, gerçekten hissedilmekte ve bu duygu gösterilmektedir (Özgen,2010:20).

Ashforth ve Humphrey (1993)' in duygusal emek kavramına yönelik üzerinde durdukları bir diğer konu ise sosyal kimlik teorisi (social identity teory)'dir.Sosyal kimlik teorisine göre, işgören kendisini örgütün belirlediği davranış kuralları ve mesleği ile ne ölçüde özdeşleştiriyor ise buna bağlı o seviyede doğal davranış gösterecektir.Çünkü duygusal davranış kuralları işgören tarafından kabul görülerek ve kendisi gibi davranacağı için rol yapmamış olacaktır. Bu durumda kişinin doğal davranma seviyesi arttıkça duygusal emeğin negatif etkileri o seviyede azalacak ve işgörenler üzerindeki yıpratıcı etkisini hafifleyecektir (Ashfort ve Humphrey'dan [1993] aktaran Öz, 2007:7).

Ashfort ve Humphrey, duygusal davranış kurallarına uygun davranış göstermelerinin kişilerin performanslarını arttıracaklarını ve öz yeterlik duygularını geliştireceğini aktarmışlardır. Ayrıca Hochschild'in, gösterilen ve hissedilen duyguların çelişkilerine değinmişlerdir. Kişiler yaşadığı duygusal uyumsuzluktan bir süre sonra kendi davranışlarını samimi bulmayarak, kendilerini ikiyüzlü hissedebilecekleri ve bunun sonucu olarak da kaygı, depresyon ve yabancılaşmaya yol açabileceğini belirtmişlerdir (Köksel, 2009:9).

#### *2.1.5.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı*

Morris ve Feldman (1996), duygusal emeği, insanlar arasındaki ilişkiler esnasında örgütün istediği duyguyu göstermek için sarf edilen gayret, planlama ve kontrol olarak tanımlamıştır (Beğenirbaş, 2013:97-98).

Bu tanımda belirtilen yaklaşıma göre, işgörenin hissettiği duygu ile aktarması gereken duygu örtüşse bile, tam olarak örgütün arzuladığı duygusal davranışı aktarabilmesi için bir miktar gayret sarf ediyor olması gerekir. Derinlemesine davranış, yüzeysel davranış ya da samimi davranış gösteriyor olsun fark etmez, işgörenin örgütte duygusal davranış göstermesi duygusal emek gösteriyor olduğunu gösterir. Çünkü burada çalışanın hissettiği duyguyu dışarıya nasıl aktardığı konusu da önemlidir. Birey göstermek zorunda kaldığı duyguyu gerçekte hissediyor olsa bile bu hissettiklerini hangi davranışlarla karşı tarafa yansıtacağı kişinin inisiyatifi ile değil, duygusal davranış kuralıyla belirlenmektedir. Buna göre duyguları örgütün belirlediği davranışlara dökebilmek de bir çaba işidir (Köksel, 2009:10).

Morris ve Feldman (1996), duygusal emek kavramını dört kapsamda ele almışlardır. Bunlar; uygun duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, gerekli olan davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişki olarak tanımlanmıştır (Beğenirbaş, 2013:97).

**Tablo 2.** Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı



**Kaynak:**Öz, 2007:9

Morris ve Feldman (1996), duygusal emek yaklaşım boyutları duygusal emeğin kendisini değil, yalnızca duygusal emek gösterilmesi gereken işin gerekliliklerini açıkladığı ve duygusal emek prosesinin tümünü etrafıca ele almadığı için eleştirilmektedir (Seçer, 2012: 260). Bu duruma göre bu ve diğer yaklaşımlarda görülen eksikliğini görüp gidermeye çalışan yeni bir yaklaşımın ortaya çıkması söz konusu olmaktadır.

#### 2.1.5.4. Grandey (2000) Yaklaşımı

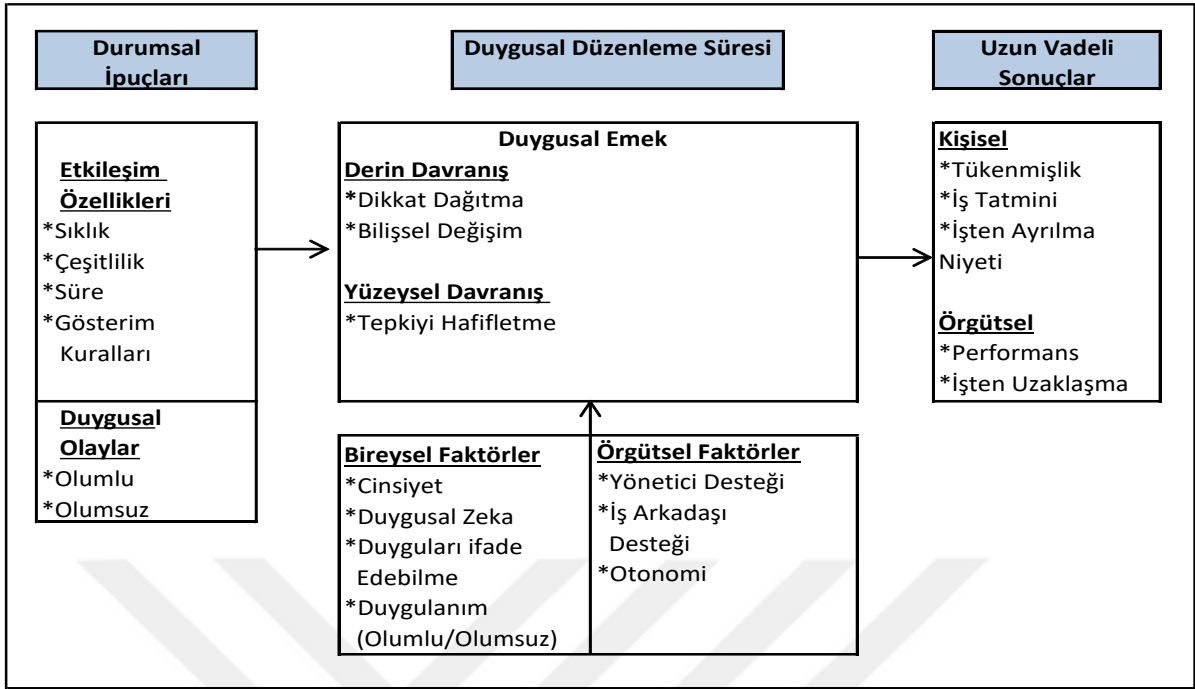
Grandey'e göre duygusal emekle ilgili daha önce tanımlanan yaklaşımlar, duygusal emek kavramını bir bütün olarak açıklamada yetersizdir. Her araştırmacı farklı açılardan konuya yaklaşmıştır. Ancak konunun bütün yönleriyle değerlendirilebilmesi ve detaylı bir kavramsallaşmada bulunabilmek için bu yaklaşımların tümünün sentezlenmesi gerekmektedir. Grandey'in duygu düzenlemesi kavramını modeline dâhil etmesi, onu diğer araştırmacılardan farklı yapmıştır. Duygu düzenlemesi, durumun gerektirdiklerine göre çalışanın herhangi bir durum ile karşılaşmasında duygularını denetim altına alması ve duygusal davranış dengesini koruyarak duruma uygun tepkiler geliştirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle, bireyin hangi duyguyu, nerede ve ne zaman ifade edeceğine karar vererek, çalışan-müşteri etkileşiminin bir birleşimi olduğu belirtilmektedir (Grandey' dan [1999] aktaran Akbiyık, 2013:12).

Grandey'in duygu düzenleme yaklaşımı sürecini öncel odaklı duygu düzenleme ve tepki odalı duygu düzenleme olarak açıklamıştır(Grandey 2000: 98).Öncel odaklı duygudavranışını düzenleme karşılaşılabilecek duygunun oluşmasından önce yapılan ayarlama türüdür. Öncel odaklı duygu düzenleme kendi içerisinde dört yöntemden oluşmaktadır. Bu dört adım aşağıdaki gibi özetlenebilir (Gross, 1998: 271-285);

- Ortam Seçme: Çalışanlar içinde bulunacakları ortamları, duyguları kendi iradeleriyle seçmektedirler. Buna göre kendilerine olumlu duygu yaratan ortamlar yakın durma ve kendilerine olumsuz duygu yaratan ortamlardan uzaklaşma durumudur.
- Ortam Değişirme: İçinde bulunulan durumda meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz istenmeyen hâş durumlarda bireyler ortam üzerinde değişiklik yoluna gitmektedirler.
- Dikkati Düzenleme: Kişilerin istenmeyen bir durum karşısında olumsuzluğu ortadan kaldıracak şekilde kişinin ilgisini başka bir tarafa yöneltmesi olarak açıklanmaktadır.
- Bilişsel Değişim: Kişinin yaşayacağı olumsuz duygusal etkiyi en aza indirmek için durumu olduğundan farklı algılama gayretidir.

Grandey ayrıca duygusal düzenleme sürecine etki eden kişisel ve örgütsel faktörlere de işaret etmektedir. Bu durumda Grandey (2000, 2003), kadınların erkeklere göre daha çok duygusal emek davranışı gösterdiği, kişilerde duygusal zekânın duygusal emek çabasını gösterme düzeyinde etkili olduğunu, örgütteki yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının desteğiyle duygusal emeğin neden olabileceği negatif etkilerinin minimum seviyeye indirilebileceği belirtilmektedir (Beğenirbaş, 2013:100).

**Tablo 3.** Grandey'in Duygusal Emek Modeli



**Kaynak:** Grandey, 2000:101

Grandey 2000 yılında yaptığı önceki çalışmalarını kapsayan iki durum uyarlaması Tablo 3,'te verilmiştir. Tabloda belirtilen modele göre Grandey duygusal emeği iki öncel ile ilişkilendirmektedir. Bunlardan ilki etkileşim özellikleri (müşteriler ile harcanan süre ve ilişki kurma sıklığı olarak farklılık gösterebileceği), ikincisi ise duygusal olaylar ( olumlu duygu durumu coşku, iyimserlik, aidiyet duygusu yaratırken olumsuz duygu durumu ise kötümserlik, isteksizlik duygusu yaratmaktadır.

Duygusal emek yaklaşımlarının tanımları ile çalışmanın bu kısmına yer verilmiştir. Aşağıda Tablo 4.'de duygusal emek yaklaşımlarının geliştirilen modellere yer verilmiştir.

**Tablo 4.** Duygusal Emek İçin Geliştirilen Modellerin Karşılaştırılması

Hochschild (1983)	Ashforth ve Humphrey (1993)	Morris ve Feldman (1996)	Grandey (2000)
<b>Model Türü:</b> Duyguları yönetilmesi tabanlı	<b>Model Türü:</b> Davranışların yönetilmesi tabanlı	<b>Model Türü:</b> Örgütsel ve bireysel faktörler tabanlı	<b>Model Türü:</b> Karma
<b>Tanım :</b> "Herkes tarafından gözlemlenebilen bedensel ve mimiksel gösterimler oluşturabilmek için hislerin yönetilmesidir."	<b>Tanım:</b> "İşgörenin duygularını yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme sürecidir."	<b>Tanım:</b> "İş süreçlerinde çalışanın belirlenen bu duyguları (davranış kurallarını) sergileyebilmek için sarf ettiği çabadır."	<b>Tanım:</b> "Çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını düzenleme sürecinde gösterdikleri çabadır."
<b>Temel Boyutları:</b> 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma	<b>Temel Boyutları:</b> 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma 3. Samimi davranış	<b>Temel Boyutları:</b> 1. Duygusal gösterim sıklığı 2. Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat 3. Duyguların çeşitliliği 4. Duygusal uyumsuzluk	<b>Temel Boyutları:</b> 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma
<b>Genel Özelliği:</b> Duygusal emek örgütler için olumlu sonuçlar doğururken çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurur.	<b>Genel Özelliği:</b> Duygusal emek sadece davranışların yönetilmesidir, çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz sonuç (duygusal çelişki) doğurabilir.	<b>Genel Özelliği:</b> Her türlü duygu için belli bir çaba düzeyi olmalıdır. Örgütsel ve bireysel faktörler duygusal emek için önemlidir.	<b>Genel Özelliği:</b> Diğer yaklaşımların tüm özelliklerini birleştirmiştir. Duygusal emeği duygu düzenleme süreci olarak görmüştür.

**Kaynak:** Savaş, 2012:61

### 2.1.6. Duygusal Emek Stratejileri

Bu çalışma duygusal emek stratejileri olarak; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutları temel alınarak hazırlanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde üç davranış boyutu hakkında bilgi verilecektir.

#### 2.1.6.1. Yüzeysel Davranış

Görünen ifadelerini değiştirip ve davranışlarında beklenen duyguyu göstermeye gayret eden kişilerin yüzeysel davranış gösterdikleri ifade edilmektedir. Bu kişiler, kendi gerçek duygularının farkında olmakla birlikte ve kendilerinden beklenen duygu davranışlarını dışsal görüntülerini değiştirerek (örneğin ses tonuyla, mimikle veya beden dili ile) göstermeye çaba göstermektedirler (Onay, 2011: 592).

Chu ve Murrmann (2006: 1182) yüzeysel davranışı "çalışanın, o an hissetmese dahi kendisinden beklenen duyguları yüz ifadesi, jestleri ya da ses tonu gibi dış görünüşünde bazı değişiklikler yaparak hissediyormuş gibi yapması" olarak anlatmaktadırlar.

Duygusal emek göstermek gerektiren mesleklerde çalışanlar tarafından sergilenmesi istenen duygusal davranışın içselleştirilmemiş olması kişide hissettiği duygu ile aktarmış

olduğu duygu arasında çelişki oluşturmaktadır ve sonuç olarak duygusal uyumsuzlar ortaya çıkmaktadır (Glomb'dan [2004] aktaran Yeni, 2015: 70).

Yüzeysel davranış genellikle olumsuz duygusal davranışları bastırıp, olumlu duygular içerisindeymiş hissini karşı tarafa aktarmaya çalışmakla ilgilidir. Çünkü çalışanlardan genelde beklenen, müşterilere karşı olumlu davranış sergilemeleridir. Bu davranışa göre olumlu duygusal davranışların taklit edilmesi olumsuz duyguların ise gizlenmesidir (Diefendorff vd., 2005:340).

#### *2.1.6.2. Derinlemesine Davranış*

Derinlemesine davranış, kişinin gerçekte hissettiği duyguları işgörenin kendisinden beklenen davranışlar ile bir bütün haline getirme çabasına girmesidir. Yani diğer bir ifade ile, çalışan kendisinden beklenen davranışı bizzat hissetmeye çalışmaktadır (Ashfort ve Humphrey, 1993: 93).

Hochschild (1983), derinlemesine davranış göstermenin temel iki metodu olduğunu belirtmiştir. Birinci metot, bireyin kendisini göstermek durumunda olduğu duygu davranışını hissetmeye gayret etmesidir. Burada kişi, karşılaştığı herhangi bir duygu durumunu susturmaya çalışabilir. Örneğin öfke durumunu denetim altında tutarak sakin davranmayı başarabilir. Veya karşı tarafa hissettirmesi gereken duygu durumunu gerçekte de yaşamak için gayret eder. Negatif durumlar ile karşılaşmasına rağmen bireyin pozitif enerjisini kaybetmemesi buna örnek olarak gösterilebilir. İkinci metot ise, bireylerin kendilerinden göstermeleri gereken duygu durumunu hissedebilmek için geçmiş deneyimlerini veya aldıkları eğitimleri kullanmalarındır (Hochschild, 1983:38-42). Hochschild'in (1983) araştırmasında hosteslere, yolcuların kendi evlerine gelen birer misafir-konuk olarak düşünüp ona göre uygun davranışlar göstermeleri gerektiği bilgisinin verildiği belirtilmiştir. Buna göre hostes rastgele bir problem ile karşılaşması durumunda, almış olduğu eğitimin gerekleri ile konuğu gözüyle gördüğü yolcusuna doğru davranış göstermesinde zorlanmayacaktır. Veya olumsuz duygu halinde olan kişi, geçmişte yaşamış olduğu mutlu bir olayı hatırlayarak içinde bulunduğu olumsuz ruh halini değiştirebilir ve bu sayede müşteri ilişkilerinde kurumun beklentisini yerine getirebilir (Hochschild, 1983: 105).

Yukarıdaki tanımda görüldüğü gibi derin davranışın yüzeysel davranıştan farklı yönü, bu metotta yalnızca gösterilen davranışların değil duyguların da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmesidir. Yani gösterilen davranışların gerçekte hissedilen duygularla destekleniyor oluşu müşteri ilişkilerine samimiyet kazandırır.



### *2.1.6.3. Samimi Davranış*

Kişiler, samimi davranışta herhangi bir rol yapma ya da maskeleye olmadan duygularını içten geldiğini gibi yansıtmaktadırlar. Yansıtılan duygusal davranış doğal bir süreçte kendiliğinden gelişmektedir (Özgün, 2015: 33).

Duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu derinlemesine ve yüzeysel davranışa odaklanırken, gerçekte işgörenin hissetmiş olduğu duyguları karşı tarafa yansıtması üzerinde fazlaca durulmadığı görülmüştür. Bu durumun nedenlerinden biri, işyerinde gerçekte hissedilen duyguların genel olarak duygusal emek ile ilişkilendirilen duygusal paradoks ve tükenmişlik gibi olumsuz etkilerle ilişkilendirilmemesi gereğidir. Diğer bir neden ise, çalışanın gerçekte hissettiği duyguları yansıtması, (müşteri hizmetlerinin kalite göstergesi olarak) müşterileri tarafından zaten samimi olarak algılanacağıdır. Buna göre, samimi davranış biçimi, hem kişisel olan tükenmişlik gibi, hem de müşteri hizmetleri kalitesi açısından örgütsel sonuçları nedeniyle sorunlu bir konu olarak görülmemektedir. Diğer bir ifadeyle mevcutta kişide samimi olarak hissedilen bu duygu emek barındırmadığından, duygusal emek olarak dikkate alınmamaktadır ( Diefendorff vd., 2005: 340-341).

Buna göre samimi davranış duygusal emek davranışının en az olduğu duygusal emek boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle samimi davranışın diğerlerine göre (yüzeysel ve derinlemesine davranış) daha az olumsuz etkisinin olacağını söylenebilir.

### *2.1.7. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler*

Duygusal emek sürecinde çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Duygusal emegi etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında ele alınmaktadır.

#### *2.1.7.1 Bireysel Faktörler*

Duygusal emegi etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum ve duygulanım konularına yer verilmiştir.

##### *2.1.7.1.1. Cinsiyet*

Çalışma hayatında kadınlar erkeklere göre duygularını daha çok kullanmaktadır. Bunun yanında beden duruşundan ve mimikler gibi duygu işaretlerini algılayarak duygularını o yönde değiştirebilmeye erkeklerden daha fazla eğilim göstermektedir. Erkekler ise

genellikle kendi içsel duyguları ile ilgilenmekte ve kendi gerçek duygularını olduğu gibi yansıtmaktadır (Rafaelli, 1989: 386). Bu nedenle kadınlar duygularını yönetebilmede ve bu durumu iş süreçlerinde verimlilik için kullanabilme yetenekleri erkeklere göre daha yüksek seviyededir. Bu özellikleri, duygusal emek konusunda kadınları erkeklere oranda daha başarılı yapmakta, ayrıca duygusal emek gerektiren işlerde kadın çalışanların çok olması, bu durumu kanıtlamaktadır (Köksel, 2009: 18). Bu durum ise duygusal emek gerektiren işlerde çalışanların cinsiyet dağılımını belirlediği gibi kadın çalışanların sayısının daha fazla olmasına da neden olabilmektedir.

#### *2.1.7.1.2. Yaş*

Sağlık sektöründe çalışanların duygusal emek davranışlarının iş sonuçlarına olan etkisiyle ilgili yapılan bir çalışmaya göre, sağlık çalışanlarının yaşlarının artması ile birlikte duygularının doğal şekilde arttığı görülmüştür. Ayrıca meslek ile yaşın duygusal bağlılığı arasında negatif yönlü, anlamlı ve zayıf ilişki bulunmaktadır. Yaş durumu iş tecrübesi ve meslek ile değerlendirildiğinde mesleki deneyim arttıkça kişinin duygularının doğal yol ile ifadesi ve duygusal emek davranışları da artmaktadır (Çaldağ, 2010: 92-93).

#### *2.1.7.1.3. Medeni Durum*

Duygusal emek davranışını etkileyen faktörler üzerine yapılan araştırmaların incelenmesine göre işgörenlerin medeni durumları onların duygusal emek harcama durumlarına etki etmektedir.

Evli çalışanlar, bekâr çalışanlara göre sosyal çevrelerinde de sorumlulukları daha yoğun olduğu için daha çok kişisel başarı arzusuna sahiplerdir. Bu yüzden kendilerinden arzu edilenleri yaparlarken, daha az risk alıp daha çok çaba sarf etmektedirler. Bekâr çalışanlar ise, evli çalışanlara göre sosyal konumları itibariyle daha serbesttirler. Bu rahatlıkları işlerini yerine getirirken harcadıkları çabayı da etkilemektedir. Evli çalışanlar işlerinde başarısız olmamak ve mevcuttaki durumlarını iyileştirebilmek için, bekâr çalışanlara göre daha fazla duygusal emek çabası harcamaktadırlar. Böylece bu durum onların duygusal emek boyutunda tükenme seviyelerini farklılaştırmaktadır. Yani daha yüksek başarı hissini tükenmişliği azaltacağı beklenmektedir (Eroğlu, 2011:260).

#### 2.1.7.1.4. Duygulanım

Duygulanım, kişilerin bir işe dönük başarı algılarıyla ilgilidir (Yiğitbaş ve Yetkin, 2003:6-7). Duygulanım olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım iki farklı şekilde değerlendirilebilir. Olumlu duygulanıma sahip kişiler coşkulu, iyimserlik gibi pozitif hâllerle ilgiliyken olumsuz duygulanıma sahip kişiler ise mutsuz, karamsarlık ve kararsızlık gibi negatif durumlarla ilgilidir (Özgen, 2010:43).

Duygulanım, kişilerde motivasyonu doğrudan etkilediği için duygusal emek kalitesini de etkileyebileceği düşünülmektedir (Baş ve Kılıç, 2014). Duygusal emek durumunda duygulanım, bireylerin duyguları üzerinde bir kontrol sağlayarak ve duygularını kullanarak başka kişilerin duyguları üzerinde etki yaratmaktadırlar. Burada, kişinin ruh hali sarf edeceği duygusal emeğin boyutu ve ifade etme tarzı üzerinde etkilidir (Köksel, 2009:20).

Morris ve Feldman (1996), olumlu ve olumsuz duygulanmada, pozitif duygulara sahip olanların negatif duygu göstermesi gerekli işlerde, negatif duyguya sahip kişilerin pozitif duygu göstermesi gerekli işlerde duygusal olarak çelişki yaşamaya meyilli olduğunu belirtmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

#### 2.1.7.2. Örgütsel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler otonomi, duygusal davranış kuralları ve sosyal destek konularına yer verilmiştir.

##### 2.1.7.2.1. Duygusal Davranış Kuralları

İnsanlarla doğrudan ya da dolaylı iletişim kurmayı gerektiren sektörlerde karşı tarafa gösterilmesi gereken duygu ve davranışları belirleyen örgüt kültürü ve örgüt amaçlarına uygun olarak belirlenmiş kurallar vardır. Yöneticiler tarafından belirlenen kurallar, işin gerekleri ve örgütün amaçlarına uygun standart bir davranış üretmeyi mümkün kılmaktadır. Kurallara uygun davranışlar belirlenmesi müşteri memnuniyeti ve ilişkileri açısından deneyimlenmiş eş biçimli davranışlar anlamına gelir. Duygusal davranış kuralları, örgütte uygun duygu davranışlarını standardize eden kurallardır. Bu nedenle hizmet kalitesini belirli standartlara bağlamak isteyen örgütler, duygusal davranış kurallarının oluşturulması ve uygulanması konularına özel önem verirler (Köksel, 2009:26).

Duygusal davranış kuralları, işletmeler tarafından işgörenlerin uyulması gereken zorunlu kurallar olarak belirlenmiştir. İşgörenlerin hangi durumlarda neye nasıl davranışlar

göstereceği işverenler tarafından çalışanlara öğretilir. Örneğin, çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcileri telefonda hizmet verdikleri müşterilere standart ifadeler kullanarak müşterileri yanıtlarlar. Müşteriler ile iletişimde belli başlı durumlarda nasıl yanıtlar vermeleri gerektiği önceden örgütler tarafından belirlenmektedir. Buna benzer uluslararası alanda yaygın mağazalar zincirleri olan fast-food alanında hizmet veren işgörenlerin müşterilere davranışları belirli standartlara bağlı oldukları görülmektedir (Köksel, 2009:27).

Farklı bir deyişle, duygusal davranış kuralları örgütler tarafından açıkça belirlenmeyip, hizmet görenin sorumluluğuna bırakılarak da yapılabilmektedir. Burada sergilenmesi beklenen davranış kuralları net belirlenmediğinde işgörenler sergiledikleri davranışlarda farklı anlayışlara sahip olabilirler. Bu duruma örneğin ülkemizde ‘müşteri velinimetimizdir’ anlayışını verebiliriz. İşgörenler müşterilere hizmet verirken bu prensibi dikkate almaları beklenmektedir. Hizmet sunanın büyük oranda sorumluluğuna bırakılan müşteri memnuniyeti, işgörenin tecrübeli ve yetkinlik sahibi olup olmadığına göre değişebilir. Tecrübeli işgören müşteriyi nasıl memnun edeceğini bilirken tecrübesiz işgören müşteriye karşı nasıl davranacağını bilemediğinde, hizmet standartlarını tutturulabilmesi işletme adına olumlu sonuç vermeyebilir. Bu sebeple örgütler belirli bir standarda sahip olabilmek için çalışanlara duygusal davranış kurallarını net gösterebilmelidir (Diefendorff, Croyle, Gosserand [2005] aktaran Köksel.2009:28).

Son olarak davranış kurallarının toplumun kurallarına da uygunluğu önemlilik teşkil etmektedir. Toplum normlarına, kültürüne ters olan davranışlar örgütlerde işlevsel olmayan sonuçlara neden olabilmektedir. Fast-food zinciri olan Mc Donald’s firmasının Rusya’nın başkenti olan Moskova’da açtığı şubede, firma işgörelere müşterilerle iletişimde gülümsemelerini talep etmiştir. Ancak bu kural Rus kültürüne uygun olmadığı için müşteriler bu durumdan memnun olmamış ve hatta kendileriyle alay edildiklerini sanmışlardır (Ashforth ve Humprey, 1993: 91).

#### *2.1.7.2.2. Otonomi*

Bir çalışanın görevini bağımsız bir şekilde yerine getirmesi otonomiyle ifade edilmektedir. Yani çalışanın yaptığı işleri uygularken ne kadar hür davranabildiğini, kendi işini planlamada ne ölçüde serbestliğe sahip olduğunu belirtmektedir. Otonomi, çalışanlara inisiyatif alma hakkı tanımaktadır.

Duygusal emek konusunda üzerinde durulan önemli nokta, çalışanlara iletişim halinde iken karşı tarafa aktardıkları duygular ile onların üzerinde yarattıkları etki olduğuna göre,

burada otonomi çalışanlara örgütün davranış kurallarını kendi özgün tarzlarına göre uyarlayabilme yetkisi vermektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1000). Yani kişisel ilişkilerinde daha çok kendi iradelerine göre davranabilmeleri olarak değerlendirilebilir.

ABD'de 198 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada, görevlerini yerine getirirken otonomiye sahip olduğunu düşünen çalışanların stres düzeylerinin düşük olduğu, çalışanın otonomiye sahip olduğunu hissediyor olmasının, gergin durumlarda bile olayın kendi kontrolü altında olduğunu hissetmesine yardımcı olduğu belirlenmiştir (Grandey vd., 2004:402).Yine başka bir araştırmada ise, otonomi düzeyi düşük çalışanların iş doyumlarının, yüksek düzeyde otonomiye sahip olanlara oranla düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Grandey vd., 2005:898). Belirtilen bu araştırmalardan hareketle otonomi seviyelerinin işgörenin çalışma esnasındaki gergin olma halini, iş doyumunu gibi duygusal durumlarını etkilediğini belirtebiliriz.

Duygusal emek otonomi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, otonomi düzeyinin fazla olması duygusal tükenmeyi azalttığı görülmüştür (Wharton, 1996: 104). Başka bir çalışmada ise, otonomi düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde derinlemesine davranış, düşük olduğu örgütlerde ise işgörenlerin yüzeysel davranışlar gösterdikleri görülmüştür (Nunan ve Knox'dan [2005] aktaran Özgün, 2015: 44).

Yukarıda belirtilen çalışmalara göre genel olarak, çalışanlara belirli ölçüde otonomi verildiğinde, iş doyumlarının arttığı ifade edilebilir.

#### *2.1.7.2.3. Sosyal Destek*

Sosyal destek; *'bireye çevresindeki insanlar tarafından yapılan yardım'* olarak tanımlanabilir (Yılmaz vd., 2008:72).

Hochschild araştırmasında, hosteslerin iş arkadaşlarından sağladıkları sosyal desteğin duygusal olarak rahatlamalarına yardımcı olduğu ifade etmektedir (Hochschild, 1983; 197).

Çalışanların özellikle, gerginliğe neden olan konular hakkında bilgi sahibi olan diğer örgüt elemanlarından alacakları sosyal desteğin duygusal emeğin olumsuz etkilerini daha da hafifletmede yardımcı olacağı düşünülmektedir. Yöneticilerden ya da iş arkadaşlarından sağlanan sosyal desteğin duygusal emekle ilişkisi üzerine görüşler de genel olarak bu yöndedir ( Köksel, 2009:30).

ABD'de 570 işgören ve 289 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütiçinde yüksek düzeyde sosyal destek gören çalışanların örgüte daha çok bağlılık duydukları,

kendilerini aldıkları desteğin karşılığını vermek zorunda hissettikleri ve bu nedenle örgütün amaçlarına ulaşmak için daha fazla çaba sarf ettikleri saptanmıştır (Wayne vd., [1997] aktaran Köksel, 2009:31). Bu durumda, bireylerin örgüte karşı hissettikleri sosyal alış-veriş zorunluluğunun onları daha çok duygusal emek sarf etmeye yöneltebileceği ihtimali akla gelmektedir. Ancak literatürde bu yönde yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır (Köksel, 2009:31).

## 2.2.İş Memnuniyeti

### 2.2.1. İş Memnuniyetinin Tanımı ve Önemi

Çalışanların iş hayatında geçirdikleri süreler onların özel hayatlarına da etki eder. İşinden memnun olan kişi özel hayatında mutlu olur, ya da işinden memnun olmayan biri özel hayatında mutsuz olabilir. Ekonomik şartlar düşünüldüğünde, çalışan sadece maddi kazanç elde ettiğinde ihtiyaç ve beklentilerini elde edebilmektedir. Ancak çalışanın mutluluğuna maddi kazanç tek başına yetmeyebilir. Bunun yanında çalışanın manevi tatmini işyerinde oluşması gerekmektedir. Çalışanın mutlu bir şekilde çalışması yaptığı işten zevk alması gerekmektedir.

Çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir tepkisi olarak tanımlanan iş memnuniyeti kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya çıkmış olup, 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. İş memnuniyetinin önemli olmasının bir nedeni, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin beden ve ruh sağlığını direkt etkilemektedir. İnsanların çalıştıkları işten zevk alıp almadıklarını, alıyor ise ne derecede mutlu olduklarını değerlendirmeye yönelik, çalışanların iş ve iş ortamına karşı tavırları olarak ifade edilebilir. İş memnuniyeti, çalışanların her işyerinde aradıkları peşinden koştukları ve buluncaya kadar rahat edemedikleri bir duygu bir tutum olarak algılanmalıdır (Kanoğlu, 2007:84).

İş memnuniyeti; çalışanların 25-65 yaş arası yaşamlarının en verimli zamanlarını ve gününün 08:00-18:00 arası en verimli saatlerinin geçtiği iş yerlerinde ve iş ortamında çalışanların, en kıdemli çalışandan, en kıdemli çalışana kadar en uygun seviyede zevk almasının sağlanarak, çalışanların motivasyon ve verimlerinin artırılmasını hedefleyen bir alan araştırmasıdır (Aktaş, 2014:33).

İş memnuniyeti hakkında yapılmış pek çok tanım vardır. Hoppock'a göre iş tatmini, çalışanın işinden aldığı doyumunu dürüstçe söylemesine neden olan fizyolojik, psikolojik ve çevresel koşulların oluşturduğu bir durum olarak tanımlamaktadır. Vroom (1964) iş

memnuniyeti çalışanın işindeki rolüne ilişkin duygusal yönelimi olarak tanımlamaktadır (Akocak, 2010:18). Smith, vd., (1969), iş memnuniyetini çalışanın işi hakkında hissettikleri olarak tanımlamışlardır. Locke'un (1976) iş memnuniyeti hakkında kabul görmüş tanımına göre iş memnuniyeti, çalışanın işine ya da iş tecrübesine verdiği değer sonucu oluşan hoşagiden olumlu bir duygudur. Locke, iş memnuniyetinin boyutlarını, işin kendisi, ücret, terfi, çalışma koşulları, işin sağladığı faydalar, çalışanın sahip olduğu değerler ve çalışanın yöneticisi ile ilişkileri olarak belirlemiştir. Lawler'a (1973) göre çalışan, iş memnuniyeti işinden elde ettikleri ile hak ettiklerini kıyaslayarak ölçer. Bu üç tanımın ortak yönü, iş memnuniyeti, çalışanın elde ettikleri ile beklentileri arasındaki kıyaslamaları temelinde tanımlamalarıdır (Aslan, 2006:2).

**Tablo 5.** İş Tatmini Alanında Yapılmış Araştırmalar

<b>Tarih</b>	<b>Kapsam</b>	<b>Araştırma</b>
1912	Bilimsel Yönetim İlkeleri	F.W. Taylor
1920	-Çalışma şartlarının verimlilik üzerindeki etkisi -Dinlenme zamanları, ücret, iş zenginleştirme, sosyal etkileşim -Çalışma saatleri, çevresel faktörler, ışıklandırma, havalandırma ve gürültü. -Hawthorne çalışmaları	Endüstriyel Yorgunluğu Önleme Kuruluşunun yapmış olduğu Çalışmalar Harvard Üniversitesi Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger
1935	İş Tatmini Çalışmaları, etkinlik, monotonluk, çalışma şartları, danışmanlık ve başarı	Hoppock
1940	Tatmin ve verimlilik	Maslow, Mc Gregor
1959	İşin kendisi, içeriği	Herzberg, Mausner ve Snyderman
1963	İş tatmini yöntemlerinin karşılaştırılması ve sosyal etkileşim	Adams
1964	İş tatmini ve ödül sistemleri	Vroom
1974	İş tatmini ve işe bağımlı olan mevcut durumda tatmin olma	Du Brin
1974	Çift Faktör Kuramı	Herzberg
1976	İş tatmini, performans ve işten ayrılma oranı	Locke
1977	İş tatmini ve diğer çalışanlar ile aynı düzeyde ki işlerin şartlarını gözleyecek yargıya varma	Salancik ve Pfeffer
1987	İş tatmini değişkenleri ve bunların boyutları	Khaleque ve Rahman

**Kaynak:** Budak, 2006:15.

Abraham Maslow, 1954 yılında klinik gözlemlerinden faydalanarak insanların ihtiyaçlarını beş basamaklı bir hiyerarşik sıralamaya tabi tutmuştur. Maslow'un bu beş sıralamasına aşağıda yer verilmiştir (Uçar, 2002:25):

Fizyolojik ihtiyaçlar; Yemek yemek, barınmak, korunmak, dinlenmek gibi insan hayatının sürdürülmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar giderilmezde üst seviyedeki diğer ihtiyaçlar ortaya çıkmaz.

- Güvenlik ihtiyaçları; fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra, kişinin gelecekte de bu ihtiyaçları giderme olarak düşünmesidir. Ayrıca güvenlik ihtiyacı sosyal ve ekonomik tehditlerden uzak sağlıklı yaşama da güvenlik ihtiyaçları arasında yer alır.
- Ait olma ve sevgi ihtiyaçları; Başkaları tarafından kabul görme, yakınlarıyla birlikte olma, sevme, sevilme, bir gruba mensup olma, arkadaş edinme gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlardır.
- Takdir ve saygı ihtiyaçları; Bu ihtiyaç kategorisi bireyin hem kendisine, hem de başkalarına karşı önemli gözükmeye ihtiyacıdır. Kişi başkaları tarafından saygı görmek ister.
- Kendini tamamlama ihtiyacı; Kişi mükemmele ulaşamadığını düşündüğü sürece içinde bir eksiklik hissedecektir. Bu tür ihtiyaçlar kişinin kendi potansiyelinin farkında olması durumunda ortaya çıkar. İnsanın sürekli gelişim hazzı ile ilgilidir.

Maslow'a göre insanlarda mükemmel tatmin olması söz konusu değildir. Bir kişinin gereksinme yapısının doyurulmayan kısmı onu daha üst seviyelere tırmanmaya isteklendirecektir. Bu sebeple örgütlerin hedefi; mevcut pozisyonundan mutlu olmayan kişilere, üretimini arttırdıkça var olan durumunun düzeleceği duygusunu veren bir güven ortamı yaratmaktır (Türk, 2007:72).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının bu kadar yaygın bir şekilde tanınmasının nedeni kuramın mantıklı ve basit oluşudur. Ancak araştırmalar ihtiyaçların beş kategoride değil, iki üç kategoride toplandığını ve ihtiyaçların önem sırasının kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir. Ayrıca ihtiyaçların sıralanması ülkelere ve kültürlere göre de değişebileceğinden, Maslow'un kuramı evrensel bir kuram sayılmamaktadır (Yüksel, 2007:138).

**Tablo 6.İhtiyaçların Örgütçe Karşılanması**

MASLOW'UN GEREKSİNİMLER HİYERARŞİSİ	GEREKSİNİMLERİN ÖRGÜTÇE KARŞILANMASI
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME	Yaratıcılık gerektiren işler ve yükselme
SAYGINLIK	Statü, sorumluluk, takdir etme, statüye uygun maaş
SOSYAL	Arkadaşça ilişkiler, sosyal etkinlikler, piknik, sportif faaliyetler
GÜVENLİK	Sigorta, emeklilik, iş güvencesi, sağlıklı iş ortamı, iyi önderlik
FİZYOLOJİK	Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları



**Kaynak:** Yüksel, 2007:138

Örgütlerde çalışanların iş memnuniyetinin zayıf olması başka bir ifade ile iş memnuniyetsizliğinin yaşanması yalnızca kişisel manada negatif neticeler meydana getirmeyecektir. Bu nedenle iş doyumunun önemi, memnuniyet ve memnuniyetsizliğin sonuçlarının sadece çalışanı değil, tüm örgütü etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş memnuniyetsizliğinin örgütsel neticelerine bakıldığında işgörenlerde devamsızlık, işyerini bırakma isteği, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile kalite ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir. İş memnuniyeti ile iş verimliliği ve işten ayrılma eğilimi ve arasında bir bağlantı olduğu bilinmektedir. İşe karşı olumlu tutum iş tatminine eşdeğerdir (Bilen, 2008:160).

Fred Luthans, iş memnuniyetinin üç önemli yönü olduğunu belirtmiştir. Birincisi; iş memnuniyeti, duygusal tarafı ağır basan bir kavramdır. Çünkü gözle görülemez ve yalnızca hissedilebilir. İkincisi; iş memnuniyeti, çoğunlukla çıktılarının beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir. Üçüncüsü; iş memnuniyeti, birbiriyle ilgili birçok şeyi de beraberinde getirir. Bunlar çoğunlukla iş, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. tutumlardır (Sevimli ve İşcan, 2005:56).

İş memnuniyetinin önemine ilişkin araştırmaları incelediğimizde, neden iş memnuniyeti bu kadar önemlidir? sorusunu Spector şöyle cevaplamıştır.

*“Birinci neden; insani bakış açısından bakıldığında “İnsanoğlu adil ve saygıdeğer bir şekilde davranılmayı hak etmektedir. İş memnuniyeti ise önemli bir oranda bu iyi davranışın yansıması ve aynı zamanda duygusal ve psikolojik sağlığın iyi olduğunun bir göstergesidir.*

*İkinci neden ise; verim açısından bakıldığında işçileri, kurumun işlevselliğini etkileyecek davranışlar sergilemeye yöneltilir. İşçilerin duygularının, onların pozitif ve negatif davranış sergilemelerine sebep olabileceğini gösteren önemli ipuçları bulunmaktadır. Ayrıca “iş memnuniyeti” kurumsal işlevselliğin bir yansıması olarak değerlendirilebilir.” (Spector, 1997:2).*

İşçilerin memnuniyeti ile verimlerinin arttığı yönünde yapılan çalışma “Harwood araştırmaları” adı verilen deney dizisidir. Harwood işletmesi pijama üretimi yapan bir fabrikadır. Bu fabrikanın en büyük problemi, sık sık yapılan model değişikliklerinin, çalışanlar üzerinde motivasyon kaybına neden olmasıdır. Bu memnuniyetsizlik durumu çalışanların, işe olan aidiyet duygularında azalmaya neden olmuş; dolayısıyla işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi durumlarda artma ve işgücü devir hızında yükseltme yaşanmıştır. İşletme açısından ise ürün model değişikliği son derece önemlidir ve şirket

yönetimi bu durumu bildiğinden, söz konusu değişikliğin etkilerini en aza indirebilmek için bazı araştırmalar yapmaya karar vermiştir. Bu deneyleri uygulamak amacıyla üç ayrı gruptan oluşturulan deneme işçilerine üç ayrı yöntem uygulanmasına karar verilmiştir.

Harwood çalışmaları sonucunda elde edilen tecrübeleri şöyle sıralamak mümkündür; ilk önce, kontrol grubunu oluşturan ve eski yöntemi uygulamaya devam eden birinci grubun olduğu bölümde her model değişikliğinin gerçekleşmesinden sonra, üretim miktarı yine eskisi gibi azaldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca sadakatsizlik ve iş gücü devir oranının artmaya devam ettiği belirtilmiştir.

İkinci grupta ise çalışanların kararlara katılımı için bir komite oluşturularak, çalışanların komite aracılığı ile karar mekanizmasına katılımı sağlanmıştır. Üretimin ilk başlarda düşmesine rağmen, daha sonra eski seviyesine yükseldiği gözlemlenmiştir. Çalışanların maaşına iyileştirme yapılmasıyla ve çalışanların yeni sisteme alışmalarıyla, negatif durumlar olarak nitelendirilen devamsızlık, işten ayrılma ve iş gücü devir hızında azalmalar gözlemlenmiştir.

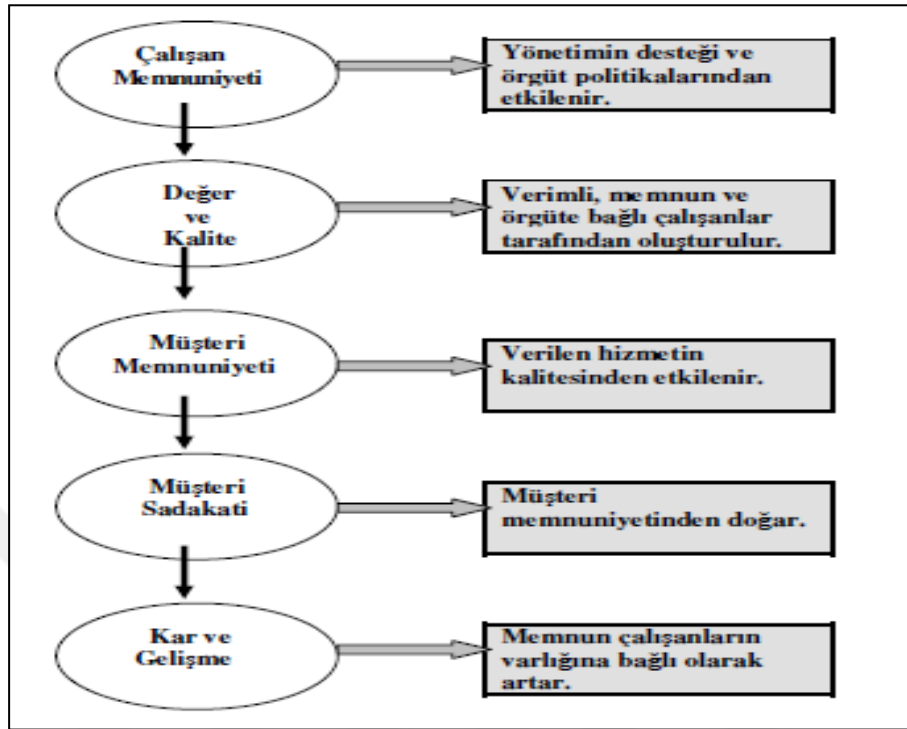
Üçüncü grupta ise yönetime tam katılım hakkı verilen çalışanların çalıştığı bölümde, her model değişikliğinin uygulandığında başta üretim bir miktar düşmüştür. Ancak kısa sürede üretim yeniden eski seviyesine yükselmiştir. Ayrıca kısa bir sürede üretimin artması sayesinde, çalışan maaşlarında % 3 civarında artış yapılmıştır. İşçilerin memnuniyeti işletmeye ve üretim verimine o derece yansımıştır ki; işlerine ve yöneticilerine karşı olan davranışlarında bile ciddi bir değişim tespit edilmiştir (Ertürk'ten [2006] aktaran Aktaş, 2014:39).

Yapılan bu araştırmada ortaya çıkan en önemli sonuçlardan birisi çalışanların memnuniyetinin işlerindeki verimle doğru orantılı olduğunun tespitidir. Bu arada çalışanların işletmelerde karar mekanizmasına katılım oranları ile iş yerinde özveride bulunma oranları arasında da doğru orantı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanın ilgi gördüğü oranda veriminin arttığını araştırmalardan çıkarmak mümkündür (Aktaş, 2014:39).

Çalışan bağlılığının önemli olmasının diğer bir hususu da müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesidir. Örgütler mükemmel müşteri hizmeti sağlamak istiyorlar ise işgörenlerine müşterilerine davrandıkları gibi davranmalıdırlar. Çünkü bir örgütün en önemli en değerli varlığı iç müşterileri yani çalışanlarıdır. (Doğan, 2005:270-271).

Örgütlerin gelecekları günümüz rekabetçi döneminde insan faktörüne verdiği ölçüde önem kazanacaktır.

Çalışanların iş memnuniyetinin örgüte faydaları ve müşteri memnuniyetine olan pozitif etkileri şekil:1’de özetlenmiştir.



Şekil 1. Hizmet Kar Zinciri

**Kaynak:** Kotelnikov’dan [2008] aktaran Karataş, 2008:123

Şekil 1.’den de anlaşılacağı üzere, işçönlere yönetim tarafından verilen her türlü destek ve açık iletişimin olduğu bir yönetim- işletme politikası, çalışanların memnuniyetini pozitif yönde etkileyerek daha verimli olmalarını sağlayabilecektir (Karataş,2008:123).

### 2.2.2. İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanlar bir işe başladıkları zaman işletme tarafından kendilerine sağlanacak haklar ve koşullar ile alakalı olarak sözlü ya da yazılı anlaşma yapmaktadırlar. Fakat bu sözleşmelerin haricinde tarafların birbirlerine aktarmamalarına rağmen, işçörenin çalıştığı yerden beklentisi ve işletmenin de işçörenden beklediği psikolojik anlaşmaların olduğunu söyleyebiliriz. Bu psikolojik anlaşmada taraflardan herhangi biri tarafından beklentilerin yerine getirilmemesi yanlış anlaşılması veya zorlanması durumunda olumsuz tutumların gelişmesi olabilecektir. Bu aşamada, işçörenin iş memnuniyetinin gelişip elde edilenlerle işçörenin beklentilerinin ne kadar birbiri ile örtüşüp iş memnuniyetinin ortaya çıkmasında etkili olduğu ifade edilebilir (Eğinli, 2009:37).

İş memnuniyeti maddi ve manevi ihtiyaçların ve arzuların, isteklerin, beklentilerin karşılanması durumunu ifade etmekte olup bu duruma neden olabilecek birçok etken vardır. Ancak iş memnuniyetine veya memnuniyetsizliğine sebep olan durumları iki etken üzerinden inceleyeceğiz. Bunlar; çalışanın iş memnuniyetini etkileyen kişisel etkenleri ve çalışanın iş memnuniyetini etkileyen diğer etkenler olarak sıralayacağız.

### ***2.2.3. İş Memnuniyetini Etkileyen Kişisel Etkenler***

Kişisel etkenlerin iş memnuniyetinin oluşmasında etkisi çok önemlidir. Bireyin doğumundan itibaren var olduğu bir takım özellikleriyle beraber hayatı boyunca sahip olduğu tecrübeler esasında belirlenmektedir. Çalışanların iş ortamında gösterdiği davranışlarına değerlerinin doğrudan tesir ettiği düşünülmektedir. İnsanlar birbirleriyle paylaştıkları değerleri, bireysel ilişkilerine de yansımaktadır (Demir, 2017:10).

Bireysel etkenler, çalışanların farklı düzeylerde iş memnuniyetine erişmelerini sağlayan etkenlerdir. Bireysel farklılıklardan yaş, eğitim, cinsiyet, demografik özellikler gibi etkenler de bireyin içinde olan mevcut durumunu değerlendirmesinde doğrudan etkilidir (Eğinli, 2009:38).

İş memnuniyetinde etkisi olan kişisel etkenleri, yaş, cinsiyet, tecrübe ve kişilik özellikleri olarak ele alacağız.

#### ***2.2.3.1. Yaş***

Yapılan araştırmalarda tecrübeli çalışanlar ile genç çalışanların iş memnuniyetleri bakımından farklılık gösterdikleri görülmüştür. Genç çalışanların terfi ve iş güvencesi bakımından yüksek beklentileri iş memnuniyetsizliğine neden olabilmektedir. Çalışanların iş memnuniyeti yaş ile arttığı Locke, Porter ve Lawler'in performansın iş tatminine yol açtığı sözü ile de açıklanabilmektedir. Çalışan işinde tecrübe ve beceri sağladıkça iş performansı artar ve iyi iş yapmanın iş memnuniyeti üzerindeki pozitif etkisi kendini göstermektedir. Buna göre, iş tatmini yaş ile orantılı artmaktadır (Kanoğlu, 2007:96).

#### ***2.2.3.2. Cinsiyet***

Toplumsal ve kültürel açıdan kadına ve erkeğe uygun görülen roller ve görevler çalışma hayatını da etki etmiştir. Kadın ve erkeğin çalışma hayatında üstlendikleri bu roller davranışlarını etkileyerek, işe karşı bakış açılarını ve çalışma yaşamında önemli bir ayrıma neden olmaktadır. Kadınların yaşam içerisinde ev işleri, çocuk bakımı gibi ailevi işlevleri

üstlenmesi ve erkeğin ise dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir role bağlanması, kadın erkek arasında yüz yıllardır süren toplumsal rol ayrımına neden olmuştur. Eşlerden her ikisi de, çalışma hayatında profesyonel işlere sahip olsalar bile, çoğunlukla kadının yine evi ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi iş memnuniyetini negatif yönde etkilemektedir (Izgar, 2003:149).

Cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların tatmin seviyeleri, homojen gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir (Kanoğlu, 2007:97). Clark (1993), erkekler ve kadınların iş memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışma sonucunda; kadınların iş memnuniyetinin erkeklere göre daha fazla olduğunu ifade etmektedir. İş doyumu ve cinsiyet ile ilgili Centres'in ve Bugental'in (1966) yaptıkları incelemede, kadınların iş memnuniyetinin erkeklerden daha yüksek olduğunu, bunun ana nedeninde ise kadınların işyerlerinde sosyal faktörlere daha fazla önem vermelerinin etkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca yapılan araştırmaların geneli değerlendirildiğinde ise kadınların iş memnuniyetinde düşüş olmasının temelinde; kadın olmalarından dolayı karşılarına çıkan engellemeler ve ev-aile arasında yaşadıkları ikilemlerin yattığı bildirilmektedir (Eğinli,2009:39).

Bununla birlikte, bazı araştırma sonuçları ise erkeklerin kadınlardan daha fazla iş memnuniyeti sağladığını göstermektedir. Bunun altında yatan sebeplerin ise; erkeklerin iş hayatında daha fazla yer alması dolayısıyla daha çok söz sahibi olmaları, her işe daha rahat atılabilmeleri ve daha uzun süre mesai yapabilmeleri olarak sıralanabilir. Bu karşılık iş yerinde de bu fedakârlığın sonucunda daha fazla takdir görme ve diğer kazanımların, erkekler için önemli memnuniyet kaynağı olduğunu ifade etmekte faydalı olacaktır (Yılmaz vd., 2010:52).

### 2.2.3.3. İş Tecrübesi

Kişilerin çalışma hayatındaki deneyim süresi, çalışanın memnuniyetini etkilen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaptığı işte tecrübesi olan bir çalışanın, tecrübesiz olan çalışana göre memnuniyet düzeyi yüksek olabilir. İş tecrübesine bağlı olarak bilgi ve becerinin artması, yaşın ilerlemesi nedenlerinden dolayı çalışanın memnuniyet düzeyinde artma olabilir (Akocak, 2010:26).

Çalışanların işyerinde geçirdikleri sürenin karşılığı olarak ödüllendirilen çalışanların iş memnuniyeti duydukları, bunun yanında işyerinde isteyerek uzun süreli çalışanların iş doyumununun yüksek olduğu görülmektedir (Oshagbemi, 2003:1227).

İş hayatına yeni başlayan bazı çalışanların iş hayatının gerçekliğinden uzak, gerçekçi olmayan istekleri söz konusu olabilmektedir. Bazı çalışanlar tecrübeleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarlayabilmekte ve bazıları ise beklentilerinin değişmemesi sonucu iş memnuniyetsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir (Dündar, 2011:29).

#### *2.2.3.4. Kişilik Özellikleri*

Kişilik özelliklerinin çalıştığı işe uygunluğu da iş memnuniyetinde etken olan başka bir faktör olarak ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalara göre; işle ilgili teknik bilgiler, beceriler kazandırılabilir ve yetkinlikler zamanla geliştirilebilir, ancak duygusal olgunluğu yeterli ve gelişime açık olmayan insanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kurumlarına ve sağlıklarına yarardan çok zarar getirecekleri ifade edilmektedir. Kişilik özelliklerinde olgunluk ve dengeye sahip olan insanların, azimli ve sabırlı bir şekilde davranmaları iş memnuniyet düzeyinin yüksek olacağı ifade edilmektedir (Aşık, 2010:40).

Ayrıca dış çevrede duygu ve davranışlarını kontrol etme becerisine sahip, kendini beğenen ve rekabetçi çalışanların iş memnuniyetinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Öfkeli kişilik ile iş memnuniyeti arasında negatif bir ilişki tespit edilirken, yüksek başarı güdüsü ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Yılmaz vd., 2010:52).

Kişilik özelliklerinin meslekler üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini birçok araştırmacı belirtmiştir. Bu durumda iş memnuniyeti üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yansıtmaktadır. İş memnuniyeti kişinin işinden arzu ettiği beklentilerine ulaşması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bu beklentiler çalışanın kişilik özellikleri ile ilgilidir. Kişi toplumdaki sosyal statüsüne, arkadaşlık ilişkilerine, eğitimine, inanç ve değerlerine göre bir iş arayacak ve bu kişilik özelliklerine göre işini belirleyecektir (Özcan, 2011: 111).

**Tablo 7.** Beş Büyük Faktör Kişilik Boyutu

Kişilik Boyutları	Kişilik Boyutunda Pozitif Puan Alan Kişinin Karakteristik Özellikleri
Dışadönüklük	Girişken, konuşkan, sosyal, çevreyle iyi ilişkiler kuran
Uzlaşmacılık	Güven dolu, iyi huylu, işbirlikçi, yumuşak kalpli
Sorumluluk	Güvenilir, sorumluluk sahibi, başarı odaklı, ısrarcı
Duygusal Denge ve İstikrar	Rahat, güvenli, kaygısız
Deneyime Açıklık	Entelektüel, yaratıcı, meraklı, açık görüşlü

**Kaynak:** Demir, 2007:126.

Beş faktör kişilik modeli, kişilik boyutlarının en yoğun kullanılan modellerinden biridir. Aynı zamanda model “beş büyük” olarak da adlandırılmakta. Beş faktör, kişilik özelliklerini tespit için yapılan testler sonucunda oluşturulmuştur. Bu faktörler; “dışa dönüklük”, “uzlaşmacılık”, “sorumluluk”, “duygusal denge ve istikrar” ve “deneyime açıklılıktır. Kişilik boyutları meydana getiren bu faktörlerin etnik kökenli veya geliştirildikleri kültüre has olup olmadığı konusunda son yıllarda kültürler arası yapılmış olan çalışma ve araştırmalar, bunların kültüre has olmadığını kanıtlamaktadır (Demir, 2007:126).

#### **2.2.4. İş Memnuniyetini Etkileyen Diğer Etkenler**

##### **2.2.4.1. Ücret ve Ödüllendirme**

Ücretin iş memnuniyetine etkisi yapılan incelemelere göre önemli bir etki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar açısından beklenen ücret ile elde edilen ücret arasında denge olması iş memnuniyetine pozitif yönde etki edecektir. Çalışanın verdiği emeğe karşılık aldığı ücret, eğitimine, unvana ve yeteneklerine göre belirlenmelidir. Çalışanın işine karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterli olup olmadığı ve gereksinimlerinin karşılanma derecesi belirlemektedir. Kişi için ücret çalıştığı iş için sorumluluk seviyesine, kişinin yetenek ve deneyimine ve toplumun ekonomik-kültürel yapısına uygunsa çalışanın işe karşı tutumu da pozitif olmaktadır. Diğer bir yandan iş memnuniyeti için, alınan ücretin diğer çalışanlara göre

dengeli olması arada uçurumların olmaması, alınan ücretin yüksek olmasından daha çok önemlidir (Turgut, 2010:17).

İş memnuniyetini artırma etkenlerinden biri de ödüllendirme sistemidir. Ödüllendirme, işletmenin çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırarak işten verim elde etmeye yönelik önemli unsurlardan biridir. Etkili olabilmesi ve emsal teşkil etmesi açısından, ödüllendirmenin adaletli bir şekilde yerinde ve zamanında yapılması çalışanlar açısından ayrı bir önem teşkil etmektedir (Aktaş, 2014:49).

Çalışanların gösterdikleri performans karşılığında takdir edilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve kariyerinde ilerlemesinin sağlanması gibi ödül alternatifleri çalışanların yaptığı işlerden gurur duymasını sağlayacağından iş tatminini pozitif yönde etkilemekte olduğu değerlendirilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:5).

#### 2.2.4.2. Sosyal ve Fiziki Çevre

Sosyal ve fiziki çevreyi oluşturan faktörlerden biri de fiziki çevredir. Binaların mimarisi, büro alanlarının kullanımı, mobilyalar, giyim kuralları, ulaşım v.b. etkenler fiziki çevreyi oluşturmaktadır.

Kişinin çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik şartları çalışanın iş memnuniyetini etkileyen unsurlardan olduğu araştırmalardan öğrenilmektedir. Çalışma ortamının soğuk, sıcak, gürültülü, ulaşımının zor ve uzak olması, hijyenik olmaması veya işin riskli olmasını da bu kapsamda belirtebiliriz. Hawthome deneylerinde fiziksel çalışma koşullarının çalışana ve performansına etkileri araştırılarak verimi arttırmak için en uygun insani çalışma şartlarına ulaşma araştırılmaya çalışılmıştır (Eğimli, 2009:36-37; Akpınar, 2011:3653).

#### 2.2.4.3. İş Yükü

Çalışanın çalıştığı örgütte kendisine yüklenmiş işin fiziksel ve psikolojik olarak normalin üstünde olma durumudur. İş yükü, niteliksel ve niceliksel olarak bazı araştırmacılar tarafından ikiye ayrılmıştır. Nitel iş yükü, bir işin gerektirdiği bilgi, beceri ve eğitim gibi faktörleri kapsarken, niceliksel iş yükü ise genellikle zaman gibi kavramları belirtir. Örneğin günde 7,5 saatlik çalışma saatinin üzerinde çalışma yapılması durumu örnek olarak verilebilir. Eğer sayısal olarak bir işin fiziksel yükü hesaplanmamış ise, bu işle ilgili iş yükü kavramının algıya dayalı olduğu ifade edilebilir. Fakat her meslek grubu veya görevi için bu genellemeyi yapmak doğru olmayacaktır. Örneğin çağrı merkezinde çalışanlarla ilgili yapılan araştırmada; çalışanların ortalama kaç görüşme yapacakları yöneticiler tarafından hesaplanmakta, örgütün önceden belirlediği bu standardı kimi zaman çalışanlar tarafından



yüksek bulunmakta ve kişiler iş yükünden dolayı memnuniyetsiz olabilmektedirler (Soysal,2009:20).

Yapılan çalışmalarda iş yüküne bağlı durumlar fiziksel veya psikolojik ne şekilde olursa olsun; çalışanın sağlığına ve performansına zarar verdiği ve bazı psikosomatik rahatsızlıklara sebep olduğu öğrenilmiştir. Özellikle son dönemlerde sıkça konusu geçen “tükenmişlik sendromu” aşırı iş yükünün bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Çalışanın kapasitesinin üstünün verdiği zarar gibi, çalışanın kapasitesinin altı bir işle meşgul olmasının da, çalışana strese soktuğu tespit edilmiştir (Aktaş, 2014:51).

#### *2.2.4.4. Sosyal Haklar*

Sosyal haklar, çalışanların yaptıkları iş karşılığı elde ettiği ücret dışındaki faydaları ve diğer hakları ifade etmektedir. Bu kategoride lojman, tatil merkezleri, orduevi, polisevi, öğretmenevi, kurumsal kantinler, iş yeri servisi, iş yeri kreşi ve sağlık kolaylıkları gibi hususları belirtebiliriz. Günümüzde kreş sayısının, toplu taşımacılığın ve servisçiliğın, yazlık ve kışlık tatil mekânlarının, site tarzında binaların sayılarının artmasıyla, büyük alışveriş merkezlerinin ve özel sağlık kurumlarının yaygınlaşmasıyla bu sosyal desteklerin çok fazla cazibesi kalmadığı değerlendirilmektedir (Aktaş, 2014:51).

#### *2.2.4.5. Yönetim Yaklaşımı ve Güven Faktörü*

Günümüz ekonomisinin rekabete dayalı olmasında, çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen baskıcı ve korkuya dayalı yönetim anlayışının zararları artık tüm örgütler tarafından kabul görmüştür. Bu sebeple, örgütler her geçen gün bu tarz yönetimden uzaklaşmaya çalışmaktadırlar. Korkuya ve baskıya dayalı yönetim anlayışından uzaklaştıkça, çalışanlarda güven ve iş memnuniyeti artacak ve bu durum daha verimli çalışmalarına ve bunun sonucunda kaliteli üretim yapabilmenin alternatif yollarını arayacaklardır. Bu durumda çalışanlar daha çok gelişime ve yeniliğe açık olacaklardır. Ayrıca, kendilerine baskı uygulamayan, cezalandırma yöntemine başvurmeyen, kendilerini gerçekten savunan, koruyan ve önlerini kapatmayan yöneticilerini her durumda destekleyerek karşılıklı güven duygusu oluşacaktır. Bu nedenle, iş memnuniyetini arttırmada yöneticilerin çalışanları ile güvene dayalı ilişkilerin olduğu, korku ve baskı ortamından uzak bir çalışma ortamının oluşması için gayret göstermeleri gerekmektedir(<http://www.crm2day.com> ‘dan [2008] aktaran Karataş, 2008:124).

Güven, kısaca karsıdaki kişinin dürüstlük, doğruluk, samimiyet ve adaletinden emin olmak ve bu konuda ona inanmak şeklinde tanımlanabilmektedir (Parsons,2004: 26). Başka

bir tanıma göre güven (Mollering, 2001: 404), karsıdaki kişinin davranış ve maksadı ile ilgili olumlu durumlar olarak da ifade edilmektedir. Bu sebeple güven, iş memnuniyetinin de ötesinde sadakate dayalı güçlü ilişkilerin oluşmasında kilit rol oynamaktadır.

Yapılan araştırmalara göre, maddi kazançlar (ücret) gibi çok önemli bir memnuniyet faktörünün yetersiz olduğu örgütlerde bile, yönetim tarzının iyi olmasından dolayı çalışanların iş memnuniyetinde artış görülebilmektedir. Bu durumda göstermektedir ki, yönetim yaklaşımının iş memnuniyetine önemli bir katkısı olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2007:6).

Global bir yönetim danışmanlığı olan Hay Group'un bir çalışmasına göre, çalışan memnuniyetinin bileşenlerinden en önemli ve etkili olanın yöneticiye güven ve organizasyona güven olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmaya göre, yönetim ve yöneticiye duyulan güven, çalışan memnuniyetinin en önemli göstergesi olmaktadır. Hay Group tarafından yapılan bu çalışma, bir organizasyonda güvenin oluşması için, çalışanların organizasyonun tüm amaç ve hedeflerine nasıl katkıda bulunacakları konusunda bilgilendirilmeleri ve bu amaçlarla faaliyetlerinin uyum içinde olup olmadığıyla ilgili olarak sık sık çalışanların bilgilendirilmeleri ve desteklenmeleri gerektiğini belirtmiştir (<http://www.nwlink.com>,2018).

#### 2.2.4.6. Kariyer Fırsatı

Kariyer kavramının en genel tanımı, kişinin belirli bir eğitim alarak bu eğitimini işinde uygulaması ve bilgilerini sürekli geliştirmesi. Kısacası insanın yaşamında emek ve tecrübe dizisidir. Kariyer kişinin işinde ilerlemesi bunun neticesinde daha fazla para kazanması, yetki sahibi olması, saygınlık, güçve prestije sahip olmaktır. Basamakları çıkan çalışan, organizasyona kattığı katma değerler yöneticiler tarafından dikkate alındığı ve göz ardı edilmediği, bu sayede yükselmesine olanak verildiği düşüncesini taşıyacak ve bu durum iş memnuniyetinin artmasına yardımcı olacaktır (Demir, 2017:37).

Kişinin potansiyelinin, yeteneklerinin ve ihtiyaçlarının örgütler tarafından doğru analiz edilmesi gerekmektedir. Bireyin, kendi kariyer planlamasını yapması gereklidir. Örgütlerin de çalışanlarına planlamalarını sağlayabilmeleri için analiz ve değerlendirmeler yapması gerekmektedir (Oben, 2010:20).

#### 2.2.4.7. İş Stresi

Duygusal reaksiyonların en önemlilerinden biri olarak stres kavramı karşımıza çıkmaktadır. Stres kavramı, içinde birçok sebep ve etkileri (anksiyete, kaygı)barındırmaktadır (Oben, 2010:9).

Stres, insanlara etki yapan ve onların tutum ve davranışlarını, iş verimini, diğer insanlar ile olan ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres, bireylerin yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin ya da kişilerin ortam değiştirmesinin üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Ayrıca insanın kişilik özellikleri de bu etkilerin tesiri altında kalmakta ve biyolojik olarak vücudunda biyokimyasal değişmelerin oluşmasıyla bireyin vücut sistemi harekete geçmektedir (Akocak, 2010:30).

Kişilerin çalıştıkları yerlerde yaşadıkları durumlar ve hissettikleri duygular onların özel hayatlarında da etkili olabilmektedir. İş memnuniyeti düşük seviyede olan organizasyonların yaşadıkları sorunlar strese neden olabilir. Stres ise örgütte çalışan kişilerin kısa vadede mutsuz uzun vade de ise maddi ve manevi olarak fiziksel rahatsızlık yaşamalarına neden olabilir. Örgütteki yöneticilerin stresin oluşmasına neden olabilecek durumları yok etmeleri gerekir (Kanoğlu, 2007:112).

İş hayatı bireyin psikolojik yapısını negatif yönde etkileyebilir. Özellikle insanın doğasında bulunan bazı psikolojik ihtiyaçları arzuları karşılanamaz ise ya da yaptığı iş aktif değilse bıkkınlık veriyor ise, kişinin mutlu olması, memnuniyete kavuşması beklenemez. Çalıştığı iş yerinde bu şartlar bulunmuyorsa ya da karşılanamıyor ise, bedensel sağlığı yanında psikolojik olarak sağlığı da etkilenecektir. Stres yoğunluğu yüksek olan sektör arasında hizmet sektörü de bulunmaktadır. İş memnuniyeti azaldıkça kişilerin stres belirtilerinin arttığı görülmüştür (Eren'den [2012] aktaran Demir, 2017:21).

#### 2.2.4.8. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Günümüzün önemli konularından biridir iletişim. Birçok problemin temelinde iletişim sorunları olduğu gibi, çoğu sıkıntının çözümü kavuşması da iletişim ile aşılmaktadır. Çalışanların yaşamlarının büyük bölümü iş ortamında geçtiği dikkate alınırsa, çalışma ortamındaki insanlar ile iletişim ve etkileşimi, kişiyi pek konuda etkileyebilecektir. İş memnuniyeti de bu etkilenen alanda kalan öğelerdendir. Kişinin çalışma arkadaşlarının onun üzerinde olumlu ya da olumsuz büyük etkisi vardır. Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurması işi eğlenceli yapabilir. Ancak bu durum tek başına iş memnuniyetine temel olmayacaktır (Türk, 2007:78).

“Bireyin iş memnuniyeti için temel kaynaklardan biridir. İşgörenlerin tek başına kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için işlerini sevmemeleri doğaldır. Bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen işgörenlerin iş memnuniyetsizliği artmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş memnuniyeti kaynağı olmaktadır. Çevresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Yani grup üyelerini tarafından kabul görmek, iş memnuniyetini arttırmaktadır” (Günbayı, 2000: 6).

İnsanların çalıştıkları ortamlarda verimli olup işmemnuniyeti elde etmek için önemli etkenlerden biri de beraber çalıştıkları arkadaşları ile aralarında yakaladıkları ahenktir. Kişiler daha iyi bir yaşama sahip olabilmek için çevresindeki insanlarla birlikte iş birliğine giderek hayatlarını da daha kolay hale getirebilmektedirler (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:3). Böylece bir yandan işleri kolaylaşırken diğer yandan sosyal bir varlık olmanın tatminini de yaşayabilmektedirler.

#### 2.2.4.9. İletişim

İnsanlarda iletişime geçme ihtiyacı, etraflarını etkilemeyi istemekten kaynaklanmaktadır. Kişiler organizasyonlarında belirgin ve herkes tarafından anlaşılabilir bir iletişim tarzı kurmayı isterler. Bedenin duruşu, göz teması, yüz ifadesi ve ses tonu gibi iletişim ahlakı ast üst ilişkilerinde önem teşkil etmektedir. “Bu nedenle iletişim ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek ya da yalnızca anlatmak için olsun, asıl amaç bilgi verme ve karşındakini etkilemektir” (Keser’den [2005] aktaran Demir, 2017:20).

### 2.3. İyi Olma Hali

Bu bölümde iyi olma hali kavramı tanımlanmış olup, ardından iyi olma haline ilişkin etkenler anlatılmıştır. İyi olma halinin duygusal emek üzerindeki etkisini anlayabilmek içinde son olarak da duygusal emek üzerinde iyi olma halinin etkisine yer verilmiştir.

#### 2.3.1. İyi Olma Hali Kavramı

1947 yılında Dünya Sağlık Örgütü tarafında kapsamlı bir şekilde ele alınan iyi olma kavramı “yalnızca hastalık ve sakatlığın olmaması hali olarak değil; bedensel, sosyal ve ruhsal tam bir iyilik hali” olarak tanımlanmıştır (Fişek, 1985:12). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, sağlığın kapsamı sosyal ve ruhsal kavramları içerecek şekilde genişletilmiştir. İlgili kaynaklar incelendiğinde genel olarak iyilik hali kavramı “bireyin bedensel, ruhsal ve sosyal açıdan gereken işlevselliğinin geliştirilmesinin amaçlandığı bir yaşam biçimi” olarak tanımlandığı görülmektedir (Doğan, 2006:120).

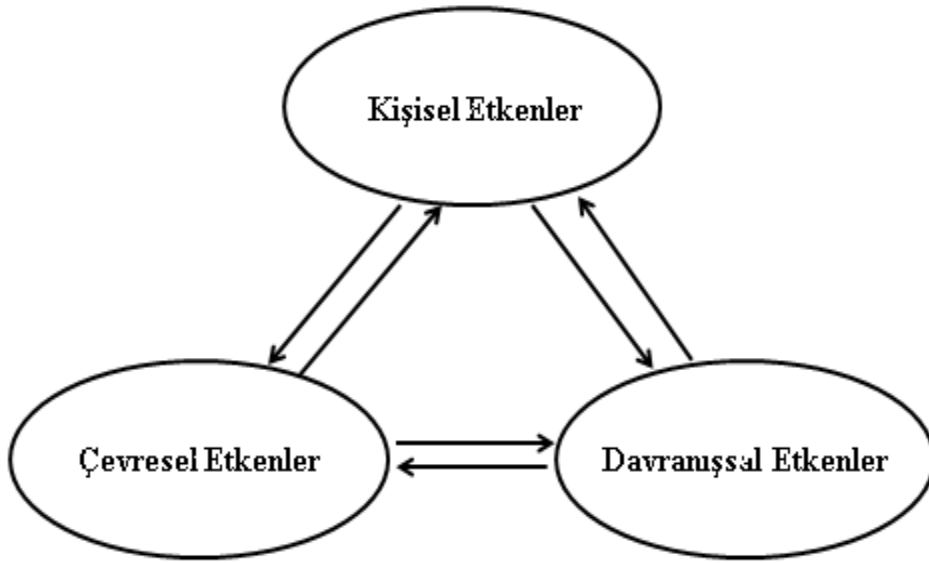
İyi olma hali ile ilgili çalışmalar 1961'lerde, Dr. Halbert Dunn çalışmalarıyla başlamış olup daha sonra diğer kuramcılar (Ardell 1977, 1982; Hettler 1980, 1984; Hind 1983; Jourard 1963, 1971; Maslow 1968; Travis 1981; Travis ve Ryan, 1988) tarafından iyilik halinin teorik çerçevesini oluşturmuşlardır (Palombi'den [1991] aktaran Doğan, 2006:120). Kuramcılarının tümünün ortak düşünceleri iyilik halinin, kişinin kendi iyilik hali düzeyini belirlemede, etkin bir rol oynadığı bir yaşam tarzı olduğuna yöneliktir. Myers, Sweeney ve Witmer (2000) iyilik halini "bireyin sosyal ve doğal çevrede tam fonksiyonel olarak yaşaması için beden, zihin ve ruhun birleştiği optimal sağlık yönelimli bir yaşam biçimi ve iyi olma durumu" olarak tanımlamaktadırlar (Doğan, 2006:120).

7204 kişi üzerinde 42 ülkeden yapılan araştırmada, insanlara yaşamlarında istedikleri en çok şeyin ne olduğu sorulduğunda, verilen cevapların ilk sırasında "mutluluk" kavramı yer almıştır (Diener, 2000: 34).

Diener (1984) iyi olma ve mutluluk kavramlarının üç kategoride toplanabileceğini önermiştir. İlk tanım, iyi olma halini harici bir ölçüt olarak, kutsallık ya da erdemlik gibi gören düzgüsel tanımdır. Bu tanımlarda, iyi olma halinin subjektif düşüncelere bağlanmayacağı, beklenen bir tanım niteliklere sahip olmak, vurgulanmıştır. İkinci tanımda kişilerin yaşamlarını olumlu tanımlamasına sebep olan etkenlere önem vererek, yaşam doyumu ve yaşamın bir bütün olarak değerlendirilmesini kapsayan bir tanım benimsenmiştir. Üçüncü kategoride ise olumlu ve olumsuz duyguların deneyimlenip, bu deneyimlemede duyguların aralığını çıkaran duygusal tanımdır (Okun, 2017:35).

İyi olma hali, reel koşullar ve rastlantıların haricinde, olayların ve durumların bilişsel işleme tabi tutularak, algılama ve duygusal açıklamalar ile ilgilidir (Youssef ve Luthans'den [2007] aktaran Okun, 2017:35).

İnsan ne özerk bir etken ne de durumsal etki ile tasarlanmış bir davranış ile hareket etmez, tersine, insanın iyi olma hali ve yetenekleri, kişisel, çevresel ve davranışsal faktörlerin birbirleri ile karşılıklı etkileşimleridir. Şekil 1'de gösterildiği üzere bu üç etken kişinin iyi olma haline hizmet eder (Bandura, 2008: 11).



**Şekil2.** Dinamik Etkileşim Yolu İle Karşılıklı Etkiler

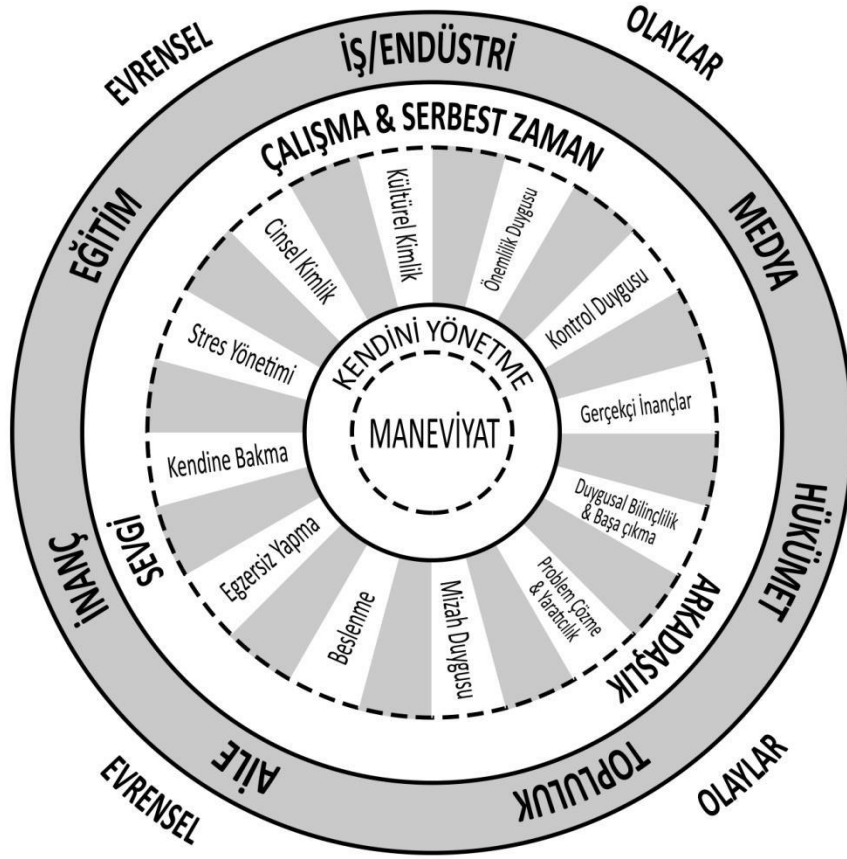
**Kaynak:** Bandura, 2008: 27.

İyi olma halinin alışılabilir iki temel tanımı var. Bunlardan ilki insandaki kişilik özelliklerinin iyi olma hali üzerinde etkili olan yukarıdan aşağıya (ruhsal) dair yaklaşımdır. İkincisi ise iyi olma halinin ve yaşam doyumunun, durumsal belirleyicilerinin olduğunu temel alan (bir durumun neden olduğu) aşağıdan yukarı yaklaşımdır (Luthans vd., 2013: 119).

İnsanın yaşam amaçları, potansiyelinin farkında olup olmadığı, düşünceden davranışa ne miktarda aktarılabilirdiği ve kişiler arası ilişkileri ne ölçüde olduğu iyi olma haliyle ilgilidir. Başka bir deyişle, kişinin kendisine dair pozitif bir tutuma sahip olduğu ve kendi yetenek ve becerinin farkında olup kendisinden memnun olabilmesidir. Ayrıca çevresindekiler ile sıcak ve güvenli olumlu ilişkilere sahip olması, kendi istek ve arzuları doğrultusunda etrafındaki yaşamı etkili bir şekilde yönlendirebilme, hayatın amacına sahip olması ve her bir amacın kendi anlamına sahip olması ve kendi kendisine yetebilme duygusunu içermektedir (Keyes ve ark.'den [2002] aktaran Cenkseven ve Akbaş, 2004:45).

İnsanların hayat tarzlarında değişiklik yapmaları durumunda iyi olma halinin artacağına mümkün olduğu düşüncesinden hareketle, günümüzde bireyin iyilik halini artırmaya yönelik çeşitli modeller geliştirilmiştir. (John, 1972; akt. Travis ve Ryan, 1988, Ardell, 1977;1982; 2001, Hettler, 1984; akt. Donaghy, 1995, Travis ve Ryan, 1988, Ryff, 1989;1995; akt. Degges-White ve diğerleri, 2003, Sweeney ve Witmer, 1991, Witmer ve Sweeney, 1992, Zimpfer, 1992, Myers, Witmer ve Sweeney'den[2000] aktaran Doğan, 2006:121)iyi olma hali düzeyini arttırmak amacıyla iyi olma hali modelleri geliştiren kuramcılardan bazılarıdır. Witmer ve Sweeney tarafından geliştirilen İyilik Hali Çemberi (The

Wheel OfWellness), psikolojik danışma teorilerine dayanan ilk modeldir (Sweeney ve Witmer 1991; Witmer ve Sweeney'den [1992] aktaran Turğut, 2017: 30).



Şekil 3. İyilik Çarkı Modeli

**Kaynak:**Sweeney ve Witmer'den [1991]: Witmer ve Sweeney'den [1992] aktaran Turğut, 2017: 30.

Şekil 2.'de belirtilen "iyilik Hali Çemberi Modeli" ruh, zihin ve bedenin bir bütün olarak işlevsellik sağladığı optimum seviyede sağlıklı ve iyi olma hali durumunu belirtmektedir. İyilik hali çarkı modeli aynı zamanda hayat boyu sağlıklı davranışlar için bir temel oluşturmaktadır. İyilik Hali Çemberi Modeli, arkadaşlık (Friendship), kendini yönetme (SelfDirection), sevgi (Love), maneviyat (Spirituality), çalışma-serbest zaman (Work-Leisure) ve yaşamın görevlerini içermektedir. Ayrıca kendini yönetme boyutunun, cinsel kimlik (gender identity), kültürel kimlik (cultural identity), kendine bakma (self care), stres yönetimi (stress management), mizah duygusu (sense of humor), beslenme (nutrition), egzersiz yapma (exercise), problem çözme ve yaratıcılık (problem solving andcreativity),

duygusal bilinçlilik ve başa çıkma (emotional awerenness and coping), önemlilik duygusu (sense of worth), kontrol duygusu (sense of control) ve gerçekçi inançlar (realistic beliefs) olmak üzere on iki alt görev alanı belirlenmiştir. Bu yaşam görevlerinin her bir alanı bir bütün olarak birbirleri ile bağlantılı olup, çarkın bir alanında yaşanacak değişim diğer alanları da etkileyecektir (Sweeney ve Witmer'den [1991]: Witmer ve Sweeney'den [1992] aktaran Doğan, 2006: 121).

İnsan yapısı gereği bulunduğu ortamı etkiler ve o ortamda da etkilenir. Sosyal bir varlık olan insan, etkileştiği tüm insanlardan negatif veya pozitif bir iyilik hali durumuna sebebiyet verir. Ekip üyeleri arasında birlik ve beraberlik oluşması ve bu sağlıklı durumun grup dinamiklerine pozitif anlamda yansiyabilmesi için gereken şartlar ve bu yakınlığın sonuçları kişilerin örgüt yaşamında birlikte sosyal iyi olma hallerini de etkileyecektir.

İdeolojik fikirler, beklentilerin karşılanıyor oluşu ve ortak amaçlar gibi bir takım amaçsal davranışlar etrafında örgütsel anlamda bir araya gelen insanların, grup içerisindeki her türlü süreçlerin sosyal anlamda iyilik hallerinin olumlu ya da yaşantılara endeksli olumsuz olabileceği öngörülmektedir. Buna göre grup hareketleri bireylerin sosyal iyilik halleri üzerinde etkili olmaktadır. Ortak gayeler gibi pek çok durum adına bir araya gelmiş insanlar topluluğu, aynı zamanda örgütsel oluşumun da amaçlarına hizmet etmektedirler. İnsan kaynaklı örgütler, canlı bir yapıdadır. Sosyal iyi olma hali grupların örgütsel anlamda performanslarını da pozitif yönde etkileyeceği ve grup hareketlerine yansiyarak bireylerin, gruplarına aidiyet ve sadakat hislerini artıracığı öngörülmüştür (Turğut, 2010:31-32).

Uzun yıllardır örgüt bilimcileri ve uygulayıcılarını büyüleyen mutlu verimli iş gören tezinde mutlu çalışanlar mutsuz çalışanlara kıyasla iş yerinde daha yüksek düzeyde performans göstermektedir. Bununla birlikte, yıllar süren araştırmalara rağmen, mutlu üretken iş gören tezi için belirsiz bulgular da elde edilmektedir. Bu belirsiz bulgular, mutluluğun faaliyete geçirildiği çeşitli aracı yollardan kaynaklanmaktadır. Mutluluk iş gören üzerinde, iş doyumu, pozitif etkilerin varlığı, negatif etkinin olmaması, duygusal tükenmenin eksikliği, psikolojik mutluluk olarak dört şekilde işlerlik kazanır. Bu etkilerin bazıları iş görenin performansı ile önemli ilişkiler sergilerken, bazıları sergilememektedir. Pozitif ve negatif etki (öne çıkan bir yön), duygusal tükenmenin eksikliği (mevcut bir başka öne çıkan yön) ve psikolojik iyi olma (giderek öne çıkan mevcut ve öngörülen gelecek yönü) olarak dikkat çekmektedir. Daha özel belirtmek gerekirse, mutluluğun kavramsal tanımlamasıyla ilgili makul bir görüş birliği olmasına rağmen (Diener, 1984), operasyonel tanım açısından daha az mutabakat vardır (Cropanzano ve Wright, 2001; Davis-Blake ve Pfeffer, 1989).



Literatürde iyi olma hali kavramıyla iç içe geçmiş eş anlamlı olarak yaşam doyumu ve mutluluk vb. terimlerin kullanıldığı görülmektedir (Can, 2015:28).

Yaşam Doyumu (memnuniyeti); anlamlı bir yaşama sahip olma, hayattan zevk alma, yaşamdaki uğraşının fazla olması gibi faktörlerin yaşam doyumu ile ilişkili olduğu görülmüştür. (Kümbül ve Emeç, 2006:131). Yaşam doyumu, kişinin kendi yaşam kalitesini bir bütün olarak değerlendirmesi sonucunda olumlu hissetmesi anlamını taşımaktadır (Kahyaoğlu, 2008:22). Bradley ve Corwyn (2004) yaşam doyumunu, kişinin hem temel ihtiyaçlarını karşılaması hem de amaçladığı hedeflerine ulaşması” şeklinde tanımlamışlardır (Ağbekaş, 2016:3)

Mutluluk: çoğu insan hayatındaki en önemli araç mutluluktur. İnsanlığın varoluşundan bu güne dek mutluluğu hep arzulamıştır. Arzularının gerçekleşebilmesi için yaşamları boyunca mutluluğun ne olduğunu ve nasıl elde edilebileceğine dair sorulara yanıtlar aramışlardır.

Mutluluk, bireyin yaşamındaki değerlerine göre huzurlu, anlamlı ve dolu bir şekilde anlamlandırma sürecini kapsamaktadır. (Şeker, 2009:117).

“TÜİK; Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nda mutluluk kavramının, demografik, ekonomik, fiziksel çevre, sosyal çevre, içinde yaşanılan ülkenin durumu gibi yaşam koşullarını belirleyen bileşenlerin sonucunda oluştuğunu ifade etmektedir. Aynı araştırmada mutluluk ve memnuniyet kavramlarının oluşumunda nesnel yaşam koşulları ile öznel algıların etkisinin birlikte yer aldığı ve bireysel düzeyde mutluluk ile memnuniyet kavramlarının iç içe geçtiği belirtilmiştir” (Şeker, 2009:117).

Diener (1984) mutluluk kavramını pozitif duyguların negatif duygulardan daha sık ve daha yoğun yaşanması ve yaşamdan yüksek doyum almak olarak tanımlamıştır (Can, 2015:28).

### **2.3.2.İyi Olma Haline İlişkin Etkenler**

İyi olma halini etkileyen birden fazla etken bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde bunlardan başlıcaları fiziksel durum, kültürel durum, kişilik ve sosyo-ekonomik faktörler öncelikli olarak ele alınmıştır.

#### **2.3.2.1. Fiziksel Durum**

İnsanların birçoğu için nasıl göründüklerinin önemi büyüktür. Çağımızda insanlar fiziksel görünüşlerini mevcut haliyle korumak ya da daha güzel olmak uğruna ciddi enerji, zaman ve para harcamaktadırlar. Kişilerin fiziksel görünüşü onların kendilerine dair birtakım özellikleri ya da algılarını etkileyebilmektedir. Crocker (2002), 600 üniversite birinci sınıf öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmada, öğrencilerin özgüven duygularını fiziksel

görünümlerine endeksledikleri belirtilmiştir. Bir diğer araştırmacı Feingold (1992) ise, fiziksel çekicilik (fiziksel özelliklerinin estetik açıdan güzel) ile ilgili yaptığı 78 çalışmanın analizinde fiziksel olarak çekici insanların, olmayan insanlara oranla daha fazla sosyal, psikolojik açıdan daha sağlıklı, akıllı, cinsel açıdan daha sıcak ve sosyal becerikli olarak algılandığını belirtmiştir (Yavuz, 2006: 21).

### 2.3.2.2. Kültürel Durum

İnsan hayatında kültür oldukça önemli bir yere sahip bir konumda olmasıyla, iyi olma halinde kültür faktörüne önem verilmesi gerçekliğini doğurmaktadır. Öyle ki kişilerin özyapısal özellikleri, sosyal ilişkileri ve çevreleriyle olan uyumları gibi birçok bireysel özellikleri ele alınması gerekmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde kişisel farklılıklar kültürden kültüre değiştiği görülmektedir (Ağdemir, 2016:35)

Kültür psikolojik bir kavram olduğu için bireycilik ve toplumculuk olarak iki şekilde tartışılmaktadır. Bireycilik ve toplumculuk kültürleri ikisi de iyi olma hali için farklı alanları destelemektedirler. Bireyselci kültürler, hazzı ve kişisel deneyimleri vurgularken, toplumcu kültürde sosyal sorumlulukları yerine getirmeyi ve toplumsal durumlara uyumu teşvik etmektedir (Biswas-Diener, Diener ve Tamir'den [2004] aktaran, Yavuz, 2006:26).

Psikolojik iyi olma ve öznel iyi olma halinin kültürel bağlamında yerine dair araştırmalar yapan Diener ve Diener (1995), Güney Kore, Amerika ve Japonya'da birçok farklı kültürdeki katılımcılar üzerinde çalışarak bir takım sonuçlar elde etmişlerdir. Amerika gibi bireyselci toplumlarda öznel iyi oluşun Japonya ve Güney Kore gibi kolektif toplumlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışma kapsamında, öznel iyi oluşun görülen bu farklılığın nedenini, toplumcu, yetişen bireylerin mutluluğa ulaşma konusunda esnek olmaları, bireyci kültürlerde yetişen bir bireyin yaşamdaki nihai amacının mutluluğa ulaşmak olması olarak açıklanmaktadır (Yavuz, 2006:26).

Sosyal değişkenler içinde sayılan kültür bağlamında, bireyci toplumlarda yaşayan insanların, kendi ilgi ve arzularını yaşamlarına daha çok aktarabildiği, tam olarak fonksiyonda bulunabildiği ve bu sebeple de bireyci toplumlarda öznel iyi oluş düzeyinin daha fazla olduğu aktarılmıştır (Diener, Suh ve Oishi'den [1997] aktaran Sarı ve Çakır, 2016:224).

Kişilik, adaptasyon, sosyal ilişkiler mutluluğun seviyesinde evrensel faktörler olsa da son araştırmalar öznel iyi oluşun kültürden kültüre ve kişiden kişiye farklılaşmakta olduğunu ortaya koymaktadır.

### 2.3.2.3. Kişilik

Kişilik iyi olma hali seviyesinin özyapısal özellikleri bakımından yapılan çalışmalar incelenmesinde en önemli etkenlerden biri olduğu görülmektedir. Kişinin hayata dair yaklaşımı ve algılayışını doğrudan şekillendiren kişiliğin iyi oluş üzerinde etkisi tekrarlı bir şekilde kanıtlanmıştır (Diener ve ark.'den [1989, 1999] aktaran Ağdemir, 2016:36).

Myers ve Diener (1995) yaptıkları çalışmada hem öznel hem de psikolojik iyi olmanın cinsiyet, yaş gibi demografik özelliklere nazaran iyimser olma, içten kontrollü hareket etme ve dışadönük gibi kişilik özellikleriyle daha ilişkili oldukları belirlenmiştir. Buna göre insanların kendi başlarına gelen olayları durumları yorumlamak ve algılamakta kendi niteliklerini ön plana çıkardıkları söylenebilmektedir. Yüksek özdeğerliliği olan insanların kendilerini birden fazla olay ve durum karşısında oldukça yetenekli ve değerli görecekları kabul edilmektedir. Kişinin kontrol odağı ile karşılaşacağı sonraki olaylar üzerinde kontrolü bulunduğu yere ilişkin genelleştirilmiş beklentileri gün yüzüne çıkarır. Buna göre yorumlama, algılama ve açıklama kısmı kişiden kişiye farklılık göstererek insanların iyi olma hali seviyelerindeki farklılıkları açıklayabileceklerdir (Ağdemir, 2016:36).

### 2.3.2.4. Sosyo-Ekonomik Durum

Kişinin sosyo-ekonomik seviyesinin psikolojik iyi olma hali ile bağlantılı olup olmadığı yönünde yapılan çalışmalarda söz konusu ilişki yönünü olumlu olarak belirlemiştir. Diener yaptığı çalışmada sosyo-ekonomik düzey ile iyi olma hali arasında pozitif yönlü bir bağlantı olduğu vurgulanmıştır (Diener'den [1984] aktaran: Timur, 2008:55).

Sosyo-ekonomik bakımdan güçsüz kişiler ile güçlü kişilerin iyi oluş halleri yönünden çalışmaları ilk olarak Myers ve Diener (1997) tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda sosyo-ekonomik pozisyonları, statüleri güçlü kişilerin güçsüz olan kişilere göre daha yüksek psikolojik iyi oluş düzeyine sahip oldukları görülmüştür (Ağdemir, 2016:33).

İyi olma hali ile ilgili hem psikolojik hem de öznel iyi olma hali açısından yapılan araştırmalarda, sosyo-ekonomik statünün kişinin iyi olma hali için önemli olan verilerin kullanımının arttırılabileceği açık olmasına rağmen, iyi olma hali ile sosyo-ekonomik pozisyon ve belirtileri arasında anlamlı fakat zayıf ilişki olduğu belirlenmiştir (Diener ve Fujita [1995]; Diener ve Ark., [1999]; Kasser ve Ryan [1993], [1996]; Suh, Diener ve Fujita'den[1996] aktaran Cenkseven ve Akbaş, 2004:55).

İnsanın yaşadığı günden belirli bir yaşa kadar sosyo-ekonomik statüsünün yükselişi yaşamındaki genel mutluluğu ve buna bağlı olarak da pozitif ve öznel iyi olması üzerinde olumlu etkisi olmaktadır. Başka bir deyişle sosyo-ekonomik pozisyon arttıkça, iyi olma hali üzerinde de artış gözlenmektedir. Buna göre aralarında pozitif bir ilişki olması söz konusudur. Howell ve Howell'in (2008) yaptığı geliştirmekte olan ülkeler üzerindeki araştırmalarında, geliştirmekte olan ve ekonomik olarak güçsüz ve eğitim seviyesi düşük ülkelerde psikolojik iyi oluş ile sosyo-ekonomik seviye arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çekmişlerdir (Ağdemir, 2016:33).

Konuyla alakalı olarak Diener ve Seligman'da benzer şekilde toplumların sosyo-ekonomik seviyelerini düzelttikçe, psikolojik iyi oluş düzeylerinde de iyileşme olduğunu aktarmışlardır. Burada ekonomik etkenlerin yanı sıra sosyal ilişkiler ve mesleki doyum da oldukça önem teşkil etmektedir (Diener ve Seligman'den [2004] aktaran Timur, 2008:55 ).

#### **2.4. Duygusal Emegin İş Memnuniyeti ve İyi Olma Hali Üzerindeki Etkisi**

Yapılan çalışmanın bu bölümünde duygusal emek, iş memnuniyetinin iyi olma hali üzerindeki etkisi ilişki incelenmiştir. Yapılan literatür taramasında benzer görüşler olmasına rağmen tersini belirten görüşlerde gözlemlenmiştir.

Duygusal emek yazılarında prosesin değişkenleri ile iş memnuniyeti ilişkisi araştırmacılar tarafından en fazla araştırılan konulardan birini oluşturmaktadır. Yürütülen çalışmaların çoğunda duygusal emegin iş memnuniyetini negatif yönde etkilediğine dair sonuçlara ulaşılmış olmasının yanında tam tersi yönde bulguların varlığına işaret eden çalışmalar da bulunmaktadır (Özkan, 2011:121).

Duygusal emek çalışmalarına ilginin artmasıyla birlikte, yapılan çalışmalar son yıllarda duygusal emegin hizmet sektörü üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Duygusal emegi ilk defa kavramlaştıran Hochschild, hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek üzerindeki negatif etkilerini ele almıştır. Bu duruma göre kişilerin duygularının çalıştıkları kurum tarafından maddi değer olarak görülmesinin, kişiler üzerinde tatminsizliğe neden olduğunu iddia etmiştir (Hochschild, 1983: 187).

Duygusal emek gösteren kişilerde hissettikleri duygular ile gösterdikleri duygular arasında farklar olduğu zaman duygusal uyumsuzluk kendisi göstermektedir. Buna göre bu duygusal uyumsuzluğun olması kişilerde iş memnuniyetsizliği ve strese yol açabilecektir (Abraham, 1998: 137).

Duygusal emek ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiye bağlı teorik tabanda belirtilen ilişkiler uygulamalı olarak çalışmalarda test edilmiştir. Yin (2012), eğitim öğretimde ilk ve ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında doğal davranış ve derin davranış duygularının gösterilmesi ile iş memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilgileşime ulaşılmıştır. Öte yandan, yüzeysel rol yapma ile iş memnuniyeti arasında anlamlı ilişki saptanamamıştır. Zhang ve Zhu(2008), öğretmenlik mesleği üzerinde yaptıkları araştırmada doğal davranış ve derin davranış duygularının gösterilmesi ile iş memnuniyeti arasında pozitif yönlü, yüzeysel rol yapma davranışı ile iş memnuniyeti arasında ise negatif yönlü ilişki olduğu belirtilmiştir. Abraham (1998),hizmet sektörü işgörenleri (müşteri temsilcileri) üzerinde yaptığı araştırmasında; yüzeysel rol yapma ile iş memnuniyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ghalandari ve Jogh (2012), hizmet sektörü işgörenleri üzerinde yürüttükleri çalışmalarında;derin davranış ile iş memnuniyeti arasında pozitif yönlü, yüzeysel rol yapma ile iş memnuniyeti arasında negatif yönlü, ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Biçkes vd., 2014:103).

İşgörenlerin çalıştıkları işlerinden ve çalışma ortamlarından hissettikleri doyumun bir göstergesi iş memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır. Buradan yola çıkarak, iş memnuniyet yoğunluğunun iş ve kişi uyumuna, başka bir deyişle işgörenlerin işlerine yönelik sergiledikleri her türlü psikolojik ve fizyolojik duruma, bununla birlikte iş ya da işle ilgili elde edinilen kazanç ve algılara bağlı olduğu söylenebilir. Yani iş ve kişi arasındaki uyum yüksek olunca iş tatmini de yüksek olacaktır. Buna göre, işgörenin hissettiği duyguları dikkate almaksızın örgüt tarafından belirlenen duygusal gösterim kurallarına uymayı gerektiren duygusal emek ile iş memnuniyeti arasında ilişkinin olması kaçınılmazdır (Chen vd., 2012: 828). Buna göre; Grandey (2000), bireysel duyguların, örgüt tarafından belirlenmiş olan duygusal gösterim kuralları sınırları içerisinde kontrol altında tutulmasının ve kişiden hissetmediği halde farklı duyguları gösterilmesinin istenmesinin iş memnuniyetini negatif yönde etkileyeceğini belirtmektedir (Grandey,2000: 104).

Yukarıda da belirtildiği gibi iş-kişi uyumu, örgüt içerisinde daha pozitif duygulara ve olumlu ruh haline sahip olmayı ve güçlü düzeyde iş memnuniyetini birlikte getirmektedir. Güçlü iş memnuniyetine sahip olan bir birey yüzeysel rol yapmaya daha az eğilecektir. Çünkü yüzeysel rol yapma çoğunlukla duygusal paradoks ve ifadelerin samimiyetten uzaklaşması ile sonuçlanmaktadır. Bu sebeple, yüzeysel rol yapma işgörenin hissettiği iş memnuniyet düzeyini negatif yönde etkileyecektir. Diğer yandan, samimi duygular işveren tarafından talep edilen duygusal gösterim kuralları ile tipik bir şekilde uyuşmaktadır. Derin davranış duygularının kullanımı, bilişsel düzenleme ile bireyin hissettiği duyguları ile işin gerekli olan

durumu uyumlaşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu sebeple, derin davranış ve doğal duyguların sergilenmesi iyi olma ve iş memnuniyet seviyesinin artmasıyla sonuçlanabilmektedir (Yin,2012: 453-454).

Duyguları kontrol etme sürecinde başarılı olan bir çalışan ise bu sürecin akabinde iş memnuniyeti yaşayabilmektedir. Yüzeysel rol yapma davranışı sergilemesinde yükselme olmasında ise performansta düşüklük veya geri çekilme gibi negatif sonuçlar oluşabilmektedir (Baş ve Kılıç, 2014:71).

Morris ve Feldman'a (1996) göre, duygusal emek sergilenmesi çalışanların tümünde iş memnuniyetini azaltıcı etken olmayabilir. Çalışanlar örgütün kendilerinden beklenen davranışları samimi olarak yapmakta ve olası negatif sonuçlardan zarar görmemektedir. Wharton (1999), duygusal emek sarf edilen ve sarf edilmeyen iş kolları arasında yapmış olduğu karşılaştırmalı çalışmasında duygusal emek gösteren çalışanların iş memnuniyet seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Wharton'a göre insanlar ile iletişim içerisinde olan meslekler bazı kişiler için cazip ve tatmin edici gelebilmektedir. Bu durum da çalışanlar açısından iş memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir (Özkan, 2011:112).

İşgören, toplum veya örgüt tarafından belirlenmiş olan duygusal gösterim kurallarına uyan davranışlar sergilediğinde müşteri ile talep edilen tarzda iletişim kurulmakta ve müşteri memnuniyeti de artmakta ve dolaylı olarak verimlilik de artmaktadır. Bu şekilde durumlarda işgörenin verimliliğinin artması yapmış olduğu işinden doyum almasına neden olabilmektedir (Othman, Abdullah ve Ahmad, 2008).

Adelman (1995) çalışmasında, iş ortamında pozitif duygular gösterilmesinin kişide olumlu duygular uyandıracığı ve neticede bu durum kişide iş memnuniyeti sağlayacağını ifade etmiştir. Pugh (2001), benzer şekilde pozitif duygular sarf edilmesinin müşterileri pozitif etkileyeceğini ve bu pozitif intiba satışları arttıracığı ve neticesinde de yüksek iş memnuniyetini arkasından getireceğini ortaya çıkarmıştır (Polatkan, 2016:68).

Morris ve Feldman (1997), yaptıkları çalışmada, yüzeysel rol yapma davranışın duygusal uyumsuzluğa neden olacağını ve buna bağlı olarak çalışanın iş memnuniyeti düzeyini düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır. Publiesi 1999 yılında yaptığı üniversite çalışanları üzerindeki çalışmasında, duygusal emek sürecinde yüzeysel rol yapma davranışının iş memnuniyeti ile olumsuz yönlü, psikolojik sıkıntı ve iş stresi ile de olumlu yönlü bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Grandey'de (1999), üniversitedeki yönetici asistanlar üzerindeki çalışmada yüzeysel rol yapma davranışı iş memnuniyeti arasında negatif yönlü bağlantı tespit edilirken, işten ayrılma ile arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Özkan, 2011:121).

Duygusal emeğin ağırlıklı olarak yüzeysel rol yapma davranışının, gerçekte hissedilen duygular ile çalışanın kendisinden beklenen ve uymak zorunda kaldığı örgüt kuralları arasındaki duygusal durum farklılığından kaynaklanan uyumsuz durumun iş memnuniyetini eksilttiği yönünde çok sayıda araştırma ile ortaya çıkarılmıştır (Bulan vd.,[1997]; Judge vd., [2009]; Yang ve Chang, [2008]; Parkinson, [1991]; Pugliesi ve Shook, [1997]; Rutter ve Fielding'den[1988] aktaran Özkan, 2011:122).

Bu araştırmaların aksine, duygusal emeğin iş memnuniyetini pozitif yönde etkilediği yönünde fikir bildiren araştırmacılar bulunmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1997; Stenross ve Kleinman, 1989; Tolich, 1993; Wharton, 1993). Wharton (1993), yapmış olduğu duygusal emek çalışmasında duygusal emek sergilemesinin iş memnuniyetini artırdığı bulgusunu elde etmiştir. Bono ve Vey'de (2005), meta-analiz yöntemiyle yaptıkları araştırma bulgularında bulunan iş memnuniyeti ile duygusal emek ilişkisinin tutarsız olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Özkan, 2011:122).

Bireylerin mutlu, üretken ve başarılı olabilmelerinin önemli etkenlerinden olan iş memnuniyeti, işin kişiye sağladıkları ile oluşan tatminlik duygusudur (Kurçer, 2005:10). Hissedilen bu duygular kişinin daha önceki iş hayatlarına, sahip oldukları seçeneklerine ve beklentilerine bağlıdır (Çetinkaya ve Özbaşaran, 2004: 58).

İş memnuniyeti, işgörenlerin psikolojik ve fiziksel sağlık ve duygularının iyi olduğunun bir gösterge, belirtisidir ( Oshagbemi, 2000). İş memnuniyetinde, yapılan işin neticesinde maddi menfaatler ile çalışanın birlikte çalışmaktan hoşlandığı çalışma arkadaşları ve birlikte bir yapıt meydana getirmenin verdiği mutluluk akıllara gelmektedir (Bingöl, 1996: 266).

İş memnuniyeti araştırmalarında ücret, kariyer fırsatları, ödüllendirme, işin niteliği, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, yönetim sistemi, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişilik yapısı vb. bir çok etkenin iş memnuniyetine etki ettiği görülmektedir (Currivan, 1999; Friday ve Friday, 2003; Crossman, ve Abou- Zaki, 2003; Kurçer, 2005).

İş memnuniyeti üzerine çok sayıda yürütülen çağrı merkezi çalışanları araştırmalarına rastlamak mümkündür (Zapf vd., 2003; Isıc vd., 1999; Parlak ve Çetin, 2007; Öz, 2007; Başbuğ vd., 2010; Lewing ve Dollard, 2003; Tuten ve Neidermeyer, 2004; Keser, 2006; Yücel, 2005). Sıradan çalışma süreci, iş yükü, işin fazla bölünmesi, kolay görev yapısı, işgörenlerin yeteneklerinden sınırlı seviyede yararlanma, kontrol seviyesinin düşüklüğü, geçici istihdam, ücret, sosyal toplumsal çevre tarafından yapılan işin değersiz görülmesi, esnek çalışma, çalışma süresinin uzunluğu, ağır tempo, sosyallikten yoksunluk, kariyer

fırsatlarının sınırlı olması gibi çağrı merkezi çalışanları yönünden duygusal emek dışında iş memnuniyetini etkileyen diğer stres etkenleri olarak görülmektedir (Özkan, 2011:123).

Türkiye'deki çağrı merkezlerinin durumu incelendiğinde yeni gelişim gösteren bu sektör, her gün onlarca kişiye iş fırsatları sunmaktadır. Fakat yeteri seviyeye gelememiş uzman ve yöneticiler işin istatistiksel ve maliyet kısmına yani teknik olan kısma odaklanarak sosyal insani tarafını gözden kaçırmaktadırlar. (Ertaş'dan [2005] aktaran Özkan, 2011:123).

Çağrı merkezleri istihdamının yoğun ancak turnover oranlarının yüksek olmasının en büyük nedenlerinden biri iş memnuniyetinin düşük olması çalışanın işinden mutlu olmayarak farklı iş arayışlarına girmesi olarak görülmektedir.

İş memnuniyeti, duygusal emek kavramı ile en çok ilişkilendirilen bir konudur. İki kavram ile ilgili genel görüş duygusal emeğin iş memnuniyetini negatif etkilediği yönünde literatürde yer almaktadır. Ancak, duygusal emeğin iş memnuniyetine pozitif etkisi olduğunu belirten birçok çalışma bulunmaktadır. İş memnuniyeti ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

- Richmond (1997: 126) yaptığı çalışmada, restoran işletme çalışanlarının duygusal emek sergilemeleri istendiğinde ya da duygu davranış gösterim istekleri arttıkça çalışanların iş memnuniyet ve işe olan bağlılıklarının arttığı sonucunu elde etmiştir.
- Oral ve Köse (2011:463-492) doktorlar üzerinde yaptığı çalışmasında, derin davranışın iş memnuniyetini arttırdığı bulgusunu elde etmiştir.
- Wharton (2009: 147-165) çalışmasında, duygusal emek sarfiyatının çalışanların iş memnuniyetini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.
- Öztürk, Karayel ve Nasöz (2008) ise İstanbul'da 114 otel çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların derin davranış göstermeleri durumunda iş memnuniyetlerinin arttığı sonucunu elde etmiştir.

Çalışanın yaptığı işten memnun olması, hem birey, hem örgüt ve hem de toplum için önem teşkil etmektedir. Yapılmış olan çalışmalarda işinden memnun olan kişilerin yaşam doyumlarının yüksek olduğu, performanslarında artış gösterdikleri ve işe devamsızlık yapma gibi olumsuz davranışları sergilemelerinin daha az olduğu ortaya konulmuştur. Bu sebeple özellikle hizmet sektöründeki çalışanların yaşadıkları duygusal uyum bozukluğunun iş memnuniyetsizliğine neden olmasının önüne geçmek önemlidir. Buna göre, çalışanın işi üzerindeki hâkimiyetinin ve iş arkadaşlarından aldığı sosyal desteğin öneminin büyük olduğu belirtilmektedir (Başbuğ, Ballı, Oktuğ, 2010:26)



Hizmet sektöründe özellikle performansla dayalı ücret sisteminin uygulandığı örgütte çalışan birey, müşterilere karşı sarf edeceği pozitif duygusal davranışlar ile maddi kazancını arttırabilecektir. Ayrıca yan gelirlerin (komisyon, bahşiş gb.) olduğu garsonluk, rehberlik gb. işlerde çalışan kişiler müşteriler ile doğal, sıcak ve içten ilişkiler geliştirmeleri durumunda gelirlerini arttırabileceklerdir (Güngör, 2009:179).

Çalışanların tümü işyerlerinde yaşadıkları durumlar-olaylar sonucunda zamanla işlerine yönelik bir takım tutumlar ve duygular geliştirirler. İşte bu duygu ve tutumlar çalışanın, yaşamış olduğu deneyim ve tecrübeler neticesinde işine karşı ortaya çıkan psikolojik durumu pozitif ise o bireyin işinden memnuniyet sağladığını, ancak negatif ise işinden memnuniyet sağlayamadığını belirtebiliriz (Barutçugil 2004: 388).

Çalışanların iş yaşamlarında duygusal olarak iyi olma halleri onların iş memnuniyetlerinin duygusal emek ile ilişkilendirilen kısmını oluşturmaktadır. İşgörenin müşteriler ile direk iletişimde olduğu durumlarda, kişinin göstermek zorunda olduğu davranış hissettiği davranış ile örtüşüyor ise kişi doğal davranış gösterme eğiliminde olacaktır. Şayet kişinin hissettiği duygular ile göstermesi gereken duygular arasında farklılık oluyor ise kişi yüzeysel rol yapma davranışı gösterecektir. Kişinin iş memnuniyetini yaşabilmesi hali, iş yaşamında duygusal olarak iyi olma halini anlattığı için kişinin doğal davranış göstermesiyle iş memnuniyeti yaşaması arasında bağlantının olacağı düşünülebilir (Yeni, 2015:80).

Tram Hara ve Thomas (2006) yaptığı çalışmada, duygusal emek ve iş memnuniyeti ile arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonucuna göre; iş memnuniyeti ve duygusal emek arasında yapılan çalışma analizinde pozitif yönlü ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gökmen, 2017:31).

Karakaş ve arkadaşları (2016) öğretmenlerin duygusal emek ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, duygusal emek ve iş memnuniyeti düzeyleri arasında pozitif yönde ilişkinin olduğu görülmüştür (Karakaş ve arkadaşları, 2016:185).

İş memnuniyeti, duygusal emeğin durumları arasındaki ilişkinin en fazla araştırıldığı değişkenlerinden biri olmuştur. Locke (1969) çalışmasında iş memnuniyetini bireyin işini değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan pozitif duygu durumu olarak belirtmiştir. Duygusal emeğin kapsamı ve iş memnuniyeti ile ilişkisine dair ortaya çıkan çalışma sonucu karmaşık görünüm sergilemektedir (Locke, 1969:317).

Judge, ve arkadaşları (2009), yaptıkları çalışmada, duygusal emeğin iş memnuniyeti ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin incelendiği müşteri temsilcisi çalışanları üzerinde duygusal emek incelenmiştir. Yapılan inceleme ve analiz sonucunda derin davranış ile iş

memnuniyeti arasında ilişki tespit edilemezken, yüzeysel rol yapma ile iş memnuniyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir (Judge, vd., 2009:66).

Yang ve Chang (2008), hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada derin davranış ile arasında pozitif ilişki çıkarken, yüzeysel rol yapma davranışı ile iş memnuniyeti arasında ilişki tespit edilememiştir. Grandey (2003) ise, duygusal emek ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkide, hem derin davranış hem de yüzeysel rol yapmanın iş memnuniyeti ve duygusal emek ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir (Başbuğ, vd., 2010:259).

Yüzeysel rol yapma kişi üzerinde duygusal uyumsuzluk duygusu meydana getirecektir. Sürekli yüzeysel rol yapma davranışı göstermek zorunda kalan kişinin işine yönelik negatif duygular geliştirmesi ve yabancılaşması kaçınılmaz olacaktır. Öte yandan, derin davranış duygusu ile kişinin gerçekten hissettiği duyguları arasında farklılık olmayacağı için, bu durum kişilerin duygusal farklılığın yaratacağı negatif etkiden uzaklaştırmaktadır. Ayrıca duygularının üstesinden gelen ve onu yönetebilen kişi, müşteriler ile güçlü ve başarılı ilişkiler geliştirir ve bu durum da kişinin iş yerinde başarı duygusunu yaratmaya ve iş memnuniyetine katkı sağlamasına neden olacaktır (Yalçın, 2010:32).

Yüzeysel rol yapma davranışı gösteren kişilerin, gerçekte hissetmediği bu duyguyu müşterilerin fark etmesi müşterileri negatif etkileyebilecek ve sonucunda müşteri kaybı olarak hizmette de düşüş yaşanabilecektir (Thompson, 1976: 115). Böyle bir durumda doğal olarak işgörenin başarısızlığına yaptığı işten tatminsizlik duymasına ve dolayısıyla iş memnuniyetinin negatif olarak etkilenmesine yol açabilecektir.

İnsanın bireysel özellikleri, yaptıkları işe olan uygunlukları ile uyumlu olduğunda sergileyecekleri duygu ve davranışlar da uygun olacak ve iş memnuniyetine erişme olasılığı yükselecektir. Nitekim duygusal emek, işgörenlerin iş ortamının bir modülüdür ve iş memnuniyeti üzerinde de etkilidir. Kişi duygusal yönetimi işinin gerektirdiği şekilde yönetebildiğinde iş memnuniyetine erişmesi yüksek olacaktır (Salovey ve Grewal, 2005: 282). Buna göre iş memnuniyeti ile duygusal emek arasında önemli derecede olumlu ve olumsuz ilişkilerin olduğunu söyleyebiliriz.

İyi olma hali, işgörenlerin çalıştıkları işlerinde işgücü kalitesini ve işin üretim süreçlerinin tümünü etkileyen önemli unsurlardan biridir (Zizek vd,'den [2015] aktaran Kara vd., 2016:1724).

Hayatın pozitif duygular ile şekillenmesi ve zenginleşmesi bütün insanların isteyeceği bir durumdur. Böyle genel olan bir talep, insanoğlunun iyi olma halini anlama ve bulma çabalarına ivme kazandırır iken, çalışmalar bu durumun, sadece maddi olan kaynaklar ile

belirtilemeyecek kadar karışık ve çok taraflı olduğunu göstermektedir (Güler ve Dönmez, 2011:39).

Kişi, çalıştığı kurumun amaçlarına yönelik ortaya koyduğu çalışmalarının, katkılarının görülmesini, önemsenmesini ve takdir edilmesini beklemektedir. Buna bağlı örgütsel olarak önemsenen ve desteklenen çalışan, kabul görme, takdir edilme ihtiyacını örgütte karşılayabilecek ve kişi iyi hal duygusunda olabilecektir. İyi olma hali, duygusal emek ve bunlar üstünde pozitif tesiri düşünülen yönetsel destek bu kavramlar arasındadır ( Kara vd., 2015).

Göçen (2013), 611 kişi ile farklı meslek gruplarından oluşan araştırmasında kişinin psikolojik iyi olması ile bireysel gelişimi ve başkalarıyla olumlu ilişkiler kurma özellikleri arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir bireyin iyi olma halinden söz edebilmek için o kişinin, içten, ilişkilere güven duyan, empati yeteneği gelişmiş, diğer kişilerle yakın ilişkiler kurabilen, toplumsal olarak kültürel beklentilere rağmen kendi düşünce ve davranışlarını kendi değerlerine göre belirleyen, kendini sorgulayabilen, içinde bulunduğu ruhsal durumuna göre çevresel şartları gözden geçirip seçebilen, potansiyelini geliştirebilen, yaşamın amacını anlayabilen, motive olduğu kaynakların ve duyguların farkında ve onlara karşı pozitif tutum ve davranışta olması beklenmektedir (Kara vd.,2016:1725).

Diener ve arkadaşları (1991) öznel iyi olma hali kavramından yola çıkarak, çalışanın çalıştığı işten memnun olması ve genellikle olumlu duyguları, seyrek olarak da olumsuz duyguları tecrübe etmesi, çalışanın örgütte iyi olma halini tanımlar. Çalışanın örgütteki olumlu duyguları iş memnuniyeti ve iş mutluluğuna; olumsuz duyguları ise tatminsizliğe, tükenmişliğe belirti eder. Buradan anlaşılacağı üzere örgütte iyilik halinin duygusal ve bilişsel iki boyutu da mevcuttur (Bakker ve Oerlemans'den [2011] aktaran Okun, 2017:53).

İyi olma hali duygusal olarak çok boyutludur ve örgüt içerisindeki değişiklikleri, püf noktaları ve karmaşık durumları anlayabilmemize yardımcı olmaktadır (Daniels, 2000: 2). Duygusal olarak iyi olma hali, olumlu ve olumsuz duygular alan kişiye özgü durumdur ve işi ile ilişkili olarak değerlendirilebilir.

Warr (1990) ve Russell (1979,1980) araştırmalarından uyarlanarak Bakker ve Oerlemans (2011) tarafından iki doğru üzerinde örgütte iyi olma hali olumlu ve olumsuz sonuçlar üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalarından yola çıkarak örgütte kişinin tecrübe ettiği olumlu duygular işine karşı ola memnuniyet, işe sadakatine ve işinden mutlu olmasına belirti gösterir. Çalışan örgütte olumsuz duygu tecrübeleri ise kişinin işine karşı tükenmişliğini gösterir (Okun, 2017:54).

Yapılan alan taramasında duygusal emek ile iş memnuniyeti arasında farklı sonuçların elde edilme nedeni bazı çalışmalarda duygusal emeğin yüzeysel davranış, bazılarında ise derin davranış olarak değerlendirilmesinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede duygusal emek iş memnuniyeti ve iyi olma hali kavramları ile ilgili verilen tüm bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Yüzeysel rol yapma iyi olma halini anlamlı olarak etkiler.

H2: Derinden rol yapma iyi olma halini anlamlı olarak etkiler.

H3: Doğal duygular sergileme iyi olma halini anlamlı olarak etkiler.

H4: Yüzeysel rol yapma iş memnuniyetini anlamlı olarak etkiler.

H5: Derinden rol yapma iş memnuniyetini anlamlı olarak etkiler.

H6: Doğal duygular sergileme iş memnuniyetini anlamlı olarak etkiler.

H7: İyi olma hali iş memnuniyetini anlamlı olarak etkiler.

H8: Duygusal emeğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde iyi olma halinin düzenleyici rolü vardır.

H8a: Yüzeysel rol yapmanın iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde iyi olma halinin düzenleyici rolü vardır.

H8b: Derinden rol yapmanın iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde iyi olma halinin düzenleyici rolü vardır.

H8c: Doğal davranışın iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde iyi olma halinin düzenleyici rolü vardır.

H9: Duygusal emek cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9a: Yüzeysel rol yapma cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9b: Derinden rol yapma cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9c: Doğal davranış cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10: İyi olma hali cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11: İş memnuniyeti cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12: Duygusal emek medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12a: Yüzeysel rol yapma medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12b: Derinden rol yapma medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12c: Doğal davranış medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13: İyi olma hali medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14: İş memnuniyeti medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15: Duygusal emek yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15a: Yüzeysel rol yapma yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

- H15b: Derinden rol yapma yaşıya göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H15c: Doğal davranış yaşıya göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H16: İyi olma hali yaşıya göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H17: İş memnuniyeti yaşıya göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H18: Duygusal emek eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H18a: Yüzeysel rol yapma eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H18b: Derinden rol yapma eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H18c: Doğal davranış eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H19: İyi olma hali eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H20: İş memnuniyeti eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H21: Duygusal emek çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H21a: Yüzeysel rol yapma çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H21b: Derinden rol yapma çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H21c: Doğal davranış çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H22: İyi olma hali çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H23: İş memnuniyeti çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

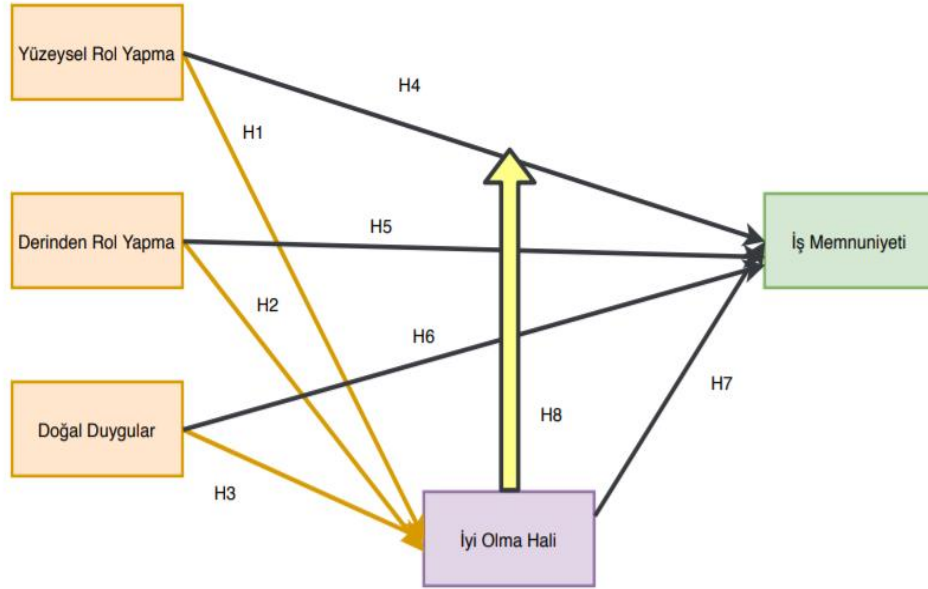
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

### 3.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın verileri Ankara, Erzincan, Sakarya, Erzurum ve İstanbul illerinde faaliyet yürüten çağrı merkezi çalışanlarından anket tekniği ile toplanmıştır. Anket, basit rastgele örnekleme yöntemi ile araştırmacılar tarafından bizzat kendilerine ulaşılarak uygulanmıştır. Gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda 260 kişiye anket ulaştırılmıştır. Geri dönen anket sayısı 234'dür.7 anket, soruların bir kısmına cevap verilmediğinden çalışma dışı bırakılmıştır. Böylece araştırmanın örneklemi 227 çağrı merkezi çalışanından oluşmaktadır. Katılımcılara, kişisel bilgilerin gizli kalacağı ve elde edilen verinin bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacağı taahhüdü verilmiştir.

### 3.2.Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 4'de verilmiştir.



Şekil 4. Araştırma Modeli

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

#### **3.3.1. Duygusal Emek Ölçeği**

Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesi sonucu Begenirbaş (2013) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal (samimi) duygular olmak üzere üç boyutu içermektedir. Ölçekte yüzeysel rol yapma 6, derinden rol yapma 4 ve doğal duygular ise 3 madde ile ölçülmektedir. Ölçek 5'li Likert tipinde (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan her bir madde için kendilerini en iyi ve gerçek olarak ifade eden seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

#### **3.3.2. İyi Olma Hali Ölçeği**

Çalışanların iyilik durumlarını belirlemek amacıyla Goldberg (1972) ve Goldberg ve Hillier (1979) tarafından geliştirilen ve kabul görmüş 12 maddeli genel iyilik hali ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerleme çalışması Çelik vd. (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipinde (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan her bir madde için kendilerini en iyi ve gerçek olarak ifade eden seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

#### **3.3.3. İş Memnuniyeti Ölçeği**

Çalışanların İş memnuniyet seviyelerini ölçmek amacıyla Hackman ve Oldham'ın (1975) tarafından geliştirilen ve Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türk kültürüne uyarlanan 5 maddeli ölçek kullanılmıştır.

### **3.4. İstatistiksel Analiz**

Bu kapsamda öncelikli olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirliği SPSS ve Amos programları kullanılarak test edilmiştir. Yapı geçerliği için öncelikle keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Araştırma modelini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve analiz edilmiştir. Değişkenlerin dağılımlarını tespit

edebilmek için normallik testi uygulanmış ve demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri açısından farklılaşp farklılaşmadığı ANOVA ve t testi ile test edilmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Bulguları**

Çalışmada hipotezlerin test edilebilmesi öncesinde, kullanılan ölçeklerin teorik olarak geliştirilen ve sonradan uyarlanan yapısının seçilen örnekleme ne derece uygun olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analiz bulguları aşağıda sunulmuştur.

#### **3.5.1. Keşfedici Faktör Analizleri**

Araştırmada yer alan ölçekleri oluşturan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek ve bu değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığını belirlemek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmıştır. Altunışık vd. (2010: 262)'ne göre faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan veri setine ait temel faktörlerin ortaya çıkarılmasını ve araştırmacı tarafından ilişkinin yapısına dair veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılır olmasını sağlar. Faktör analizinde; aralarında yüksek korelasyon bulunan veri setinin bir araya getirilmesi yoluyla faktör adı verilen genel değişkenlerin (faktörlerin) oluşturulması söz konusudur (Kalaycı, 2008: 321). Keşfedici faktör analizi, daha çok ölçek geliştirme ve test etme çalışmalarının ilk aşamalarında kullanılır. KFA'da yapının geçerliliğine dair kanıtlar; gözlenen değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı, değişkenlerin faktör yük kat sayıları, faktörlerin açıkladıkları varyans oranları gibi ölçütlere göre yorumlanır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 310).

Veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett'in (Bartlett's Test of Sphericity) “Küresellik Testi”nden yararlanılmaktadır. KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması, örneklemin faktör analizi için yeterli olacağına işaret etmekteyken, Hutcheson ve Sofroniou (1999) bu değerini 0. 5 ile 0. 7 arasının normal; 0. 7 ile 0. 8 arasının iyi; 0. 8 ile 0. 9 arasının çok iyi; 0. 9 ve üzerinin ise mükemmel olduğunu belirtmektedir (Dağlı, 2015: 205). Bartlett'in küresellik testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test etmektedir. Bu test sonucunun anlamlı olması ( $p < 0,05$ ) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311). KMO değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 8'de sunulmuştur.



**Tablo 8.** KMO Değerlerine İlişkin Bilgiler

KMO Değeri	Yorum
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul Edilemez

**Kaynak:**Kalaycı, 2014:322.

### 3.5.1.1.Duygusal Emek Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Araştırmanın bu aşamasında, duygusal emek ölçeğinin keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Duygusal Emek Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Maddeler	Faktör Yükleri		
	Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Doğal Davranış
S13	.866		
S14	.912		
S15	.858		
S17	.769		
S19		.892	
S20		.918	
S21		.880	
S23			.759
S24			.777
S25			.940

Keşfedici faktör analizi sonucu ölçeği üç faktörlü yapı olarak elde edilmiştir. Yüzeysel rol yapma boyutunun “S18:Hizmet alanlara gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.” İle derinden rol yapma boyutunun “S22:Hizmet alanlara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.”maddeleri faktör yükleri 0,32’nin altında olduğundan analizden çıkarılmıştır. S13,S14,S15 ve S17 maddeleri yüzeysel rol yapma, S19,S20, S21 maddeleri derinden rol yapma, S23, S24, S25 maddeleri ise doğal davranış sergileme boyutlarını oluşturmaktadır. Yüzeysel rol yapma boyutu faktör yükleri 0,769 – 0,912 arasında, derinden rol yapma boyutu faktör yükleri 0,880 – 0,918 arasında, doğal davranış boyutu faktör yükleri ise 0,759 – 0,940 arasında elde edilmiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi sonunda KMO değeri 0,808 olarak tespit edilmiş olup faktör analizi için örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett’s Küresellik Testi sonucunda Ki Kare değeri 1505.788, serbestlik derecesi değeri 45 ve anlamlılık (Sig.) değeri 0,000 bulunmuş olup veriler çok değişkenli normal dağılımdan gelmektedir ve faktör analizine uygundur. Yapılan KFA sonucunda üç faktörlü yapıya sahip olan ölçeğin toplam varyansın % 77,095’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

### 3.5.1.2. İyi Olma Hali Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Analiz sonucu elde edilen döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10.** İyi Olma Hali Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Maddeler	Faktör Yükleri
S1	.590
S2	.536
S3	.606
S4	.583
S5	.574
S6	.564
S7	.647
S8	.661
S9	.726
S10	.657
S11	.627
S12	.734

Tablo 10’da yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde iyi olma hali ölçeğinin tekfaktör altında toplandığı görülmüştür. Faktör yükleri 0,536 – 0,734 arasında elde edilmiştir. KMO testi sonunda KMO değeri 0,835 olarak tespit edilmiş olup faktör analizi için örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett’s Küresellik Testi sonucunda Ki Kare değeri 935.764, serbestlik

derecesi değeri 66 ve anlamlılık değeri 0,000 bulunmuş olup veriler çok değişkenli normal dağılımdan gelmektedir ve faktör analizine uygundur. Yapılan KFA sonucunda iki faktörlü yapıya sahip olan ölçeğin toplam varyansın % 51,441'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

### 3.5.1.3. İş Memnuniyeti Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Analiz sonucu elde edilen faktör yükleri Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11.** İş Memnuniyeti Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri
S26	.839
S27	.900
S28	.886
S29	.734

İş memnuniyeti ölçeğinin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Ölçeğin “S30: Mevcut işimin bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum” maddesi faktör yükü 0,32'nin altında kaldığı için analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin faktör yükleri 0,734 ile 0,900 arasında elde edilmiştir. KMO testi sonunda KMO değeri 0,787 olarak tespit edilmiş olup faktör analizi için örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett's Küresellik Testi sonucunda Ki Kare değeri 461.014, serbestlik derecesi değeri 6 ve anlamlılık değeri 0,000 bulunmuş olup veriler çok değişkenli normal dağılımdan gelmektedir ve faktör analizine uygundur. Dört madde ve tek faktörlü yapıya sahip olan ölçeğin toplam varyansın % 70,944'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

### 3.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Keşfedici faktör analizi (KFA) sonucunda elde edilen faktör yapılarını doğrulamak amacıyla “Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)” yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA); daha önce geliştirilmiş veya sağlam bir kuramsal temele dayalı olan ölçek ve yapıların veri ile doğrulanması amacıyla kullanılır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 310). DFA ile doğrulanmaya çalışılan modelin uyum yeterliliğini test amacıyla çeşitli uyum indeksleri kullanılmaktadır. Bu uyum indeksleri arasında en çok  $\chi^2$  (Relative Chi Square Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) veya NNFI (Non-Normed Fit Index) indeksleri kullanılmaktadır (Olpa ve Çakmak, 2009: 150).

**$\chi^2$  (Relative Chi Square Index);** ki-kare uyum testi değeri, araştırmacının kuramsal olarak önermiş olduğu model ile örneklemeden elde edilen verinin uyumlu olup olmadığını test etmektedir.  $\chi^2/df$  değerinin 3 ve altında olması modelin iyi bir uyum gösterdiğini, 3-5 arasında bir değer alması ise modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve şahin, 2016: 337).

**RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation);** yaklaşık hataların ortalama karekökü şeklinde tanımlanan ve modelin örnekleme ile uyumlu olup olmadığını test eden bu değer, 0 ile 1 arasında değerler alır. Sıfıra yakın değerler vermesi istenir. 0.08'e kadar olan değerlerin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu gösterir (Meydan ve şeşen, 2015: 34).

**GFI (Goodness of Fit Index);** iyilik uyum indeksi olarak ifade edilen bu değer model uyumunu örnekleme büyüklüğünden bağımsız olarak test eder. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. 0.90 ve üzeri değerler oldukça iyi uyumu gösterirken 0.85 ve üzeri değerler, ise kabul edilebilir değer olarak görülmektedir (Meydan ve şeşen, 2015: 34).

**AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index);** düzeltilmiş iyilik uyum indeksi olarak tanımlanan bu değer, örnekleme genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir. 0.90 ve üzeri değerler iyi uyumu, 0.85 ve üzeri değerler ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Gürbüz ve şahin, 2016: 337).

**CFI (Comparative Fit Index);** karşılaştırılmalı uyum indeksi olarak bilinen CFI, serbestlik derecesi ( $\chi^2$ ) ve örnekleme büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modelin, temel modele göre karşılaştırmasını yapar. Bu değerin 1'e yakın olması uyumun iyiliğine işaret eder. GFI'nın 0.90 ve üzerinde olması modelin kabul edilebileceğine işaret etmektedir (Gürbüz ve şahin, 2016: 338).

**NFI (Normed Fit Index);** normlaştırılmış uyum indeksi olarak tanımlanan bu değer, test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesi ile bulunur. İndeksin alacağı 0.90 ve üzeri değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Meydan ve şeşen, 2015: 33). Tablo 21'de ( $0.81 \leq 0.90$ ) elde edilen NFI değerinin ölçeğin yapısı ile iyi uyuma sahip olmadığı görülmektedir. Fakat elde edilen diğer indekslerin (CMIN/DF ( $\chi^2/sd$ ), RMSEA, GFI, AGFI, CFI) iyi uyum değerlerine sahip olması DFA sonucunun kabul edilebilir olması için yeterli görülmektedir. Nitekim NFI ve TLI değerlerinin eşik değerlerin altında veya eşik değerlere oldukça yakın olması şimşek (2007)'e göre örnekleme büyüklüğünden kaynaklanmakta ve modelin uyum iyiliğini bozmamaktadır (Dağlı, 2015: 212).

**TLI (Tucker-Lewis Index) veya NNFI (Non-Normed Fit Index);** normlaştırılmamış uyum indeksi, NFI'nin serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmış halidir. Bu değerin 0.90 ve üzeri olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 33).

DFA Uyum iyiliği ve kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 12'de verilmiştir.

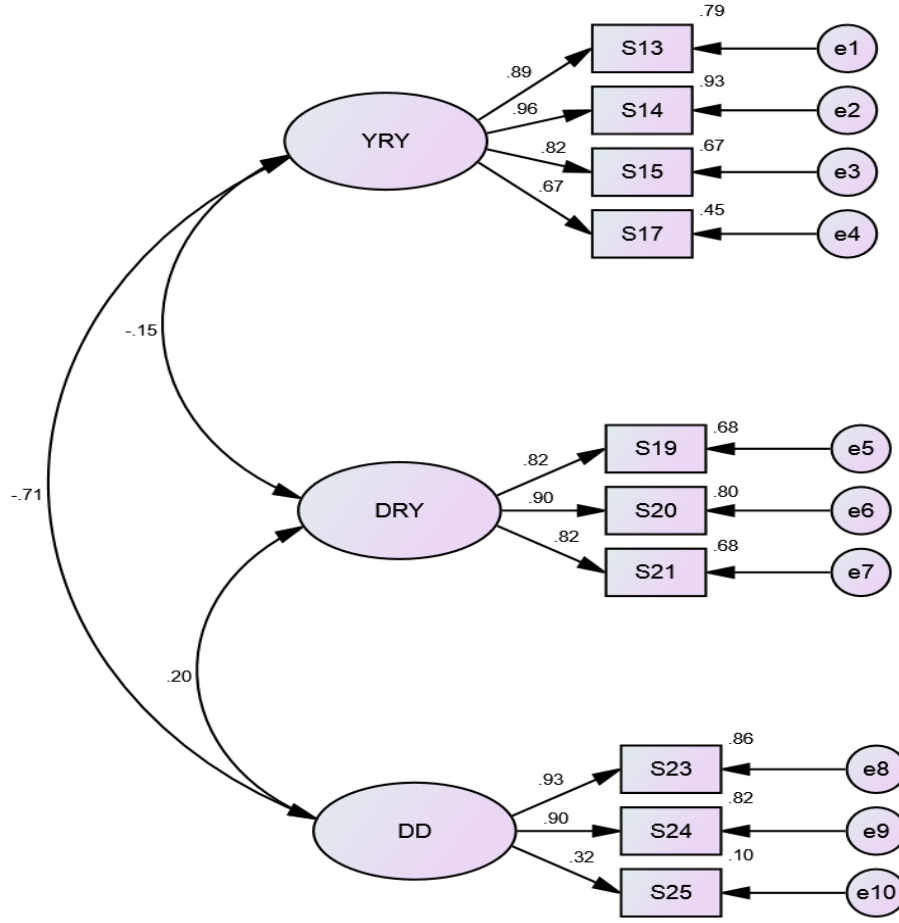
**Tablo 12.** DFA Uyum İyiliği Değer Aralıkları

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
<b>CMIN/DF</b>	$\leq 3$	$\leq 5$
<b>RMSEA</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
<b>GFI</b>	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
<b>AGFI</b>	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
<b>NFI</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
<b>CFI</b>	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
<b>TLI</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2015:37; Gürbüz ve Şahin, 2016:337.

### 3.5.2.1. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin elde edilen üç boyutlu yapısını doğrulamak için Amos paket programı yardımı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan modifikasyonlar neticesinde duygusal emek ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi Şekil 5' de ve uyum iyiliği değerleri ise Tablo 13' de verilmiştir.



Şekil 5. Duygusal Emek Ölçeği DFA

DFA sonucu faktör yükleri yüzeysel rol yapma boyutu için 0,67 – 0,96 arasında, derinden rol yapma boyutu için 0,82 – 0,90 arasında, doğal davranış boyutu için ise 0,32 – 0,93 arasında elde edilmiştir.

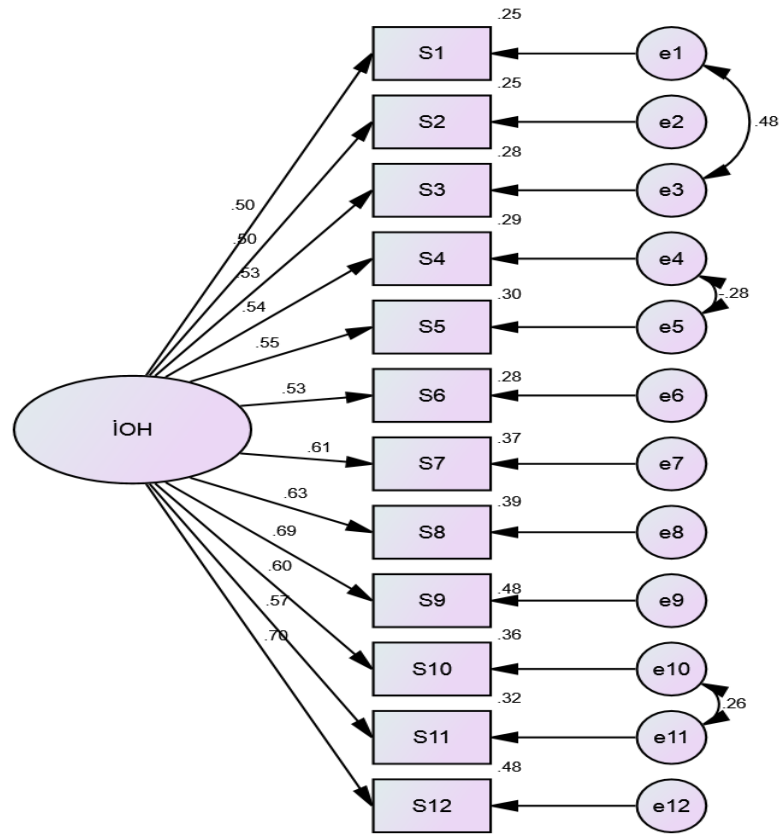
Tablo 13. Duygusal Emek DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN /df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Duygusal Emek	67.707	31	2.184	0.945	0.975	0.964	0.072

DFA sonucu ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

### 3.5.2.2.İyi Olma Hali Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin elde edilen tek boyutlu yapısını doğrulamak için Amos paket programı yardımı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan modifikasyonlar neticesinde iyi olma hali ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi Şekil 6’ da ve uyum iyiliği değerleri ise Tablo 14’ de verilmiştir.



Şekil 6. İyi Olma Hali Ölçeği DFA

DFA sonucu ölçeğin faktör yükleri 0,50 – 0,79 arasında elde edilmiştir.

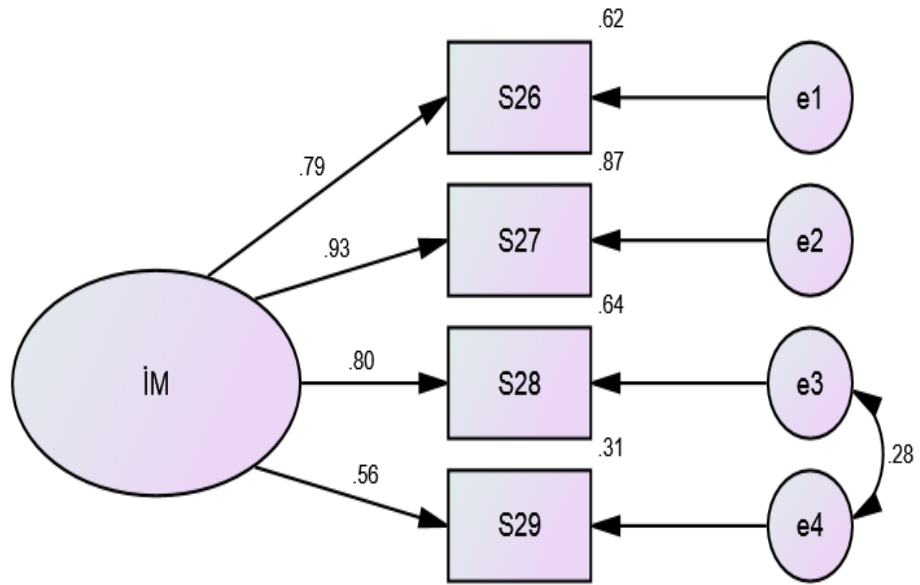
Tablo 14. İyi Olma Hali Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN /df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İyi Olma Hali	106.169	47	2.259	0.928	0.934	0.907	0.075

DFA sonucu ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

### 3.5.2.3. İş Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin elde edilen tek boyutlu yapısını doğrulamak için Amos paket programı yardımı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi Şekil 7’ da ve uyum iyiliği değerleri ise Tablo 15’ de verilmiştir.



Şekil 7. İş Memnuniyeti DFA

DFA sonucu ölçeğin faktör yükleri 0,56 ile 0,93 arasında elde edilmiştir. “İşimden çok keyif alıyorum.” ve ”Genel olarak işim beni tatmin ediyor.” Maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Bu soruların katılımcılar tarafından yakın algılandığı düşünülmektedir.

Tablo 15. İş Memnuniyeti DFA Uyum iyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN	GFI	CFI	TLI	RMSEA
----------	----------------	----	------	-----	-----	-----	-------



			<b>/df</b>				
İş Memnuniyeti	0.014	1	0.014	1	1	1	0

DFA sonucu ölçek uyum iyiliği değerlerini sağlamıştır.

### 3.5.3.Güvenilirlik Analizi

Bir ölçeğin güvenilirliği; bir değişkenin gerçek değerinin ölçme araçları ile doğru ve tam olarak ölçülebilme derecesidir (Özdamar, 2016:75).Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade eder (Kalaycı, 2014:403).Güvenilirlik analizinde en sık kullanılan yöntem Cronbach's Alpha katsayısının hesaplanmasıyla yapılan iç tutarlılık analizidir(Saruhan ve Özdemirci, 2011:140).Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinin yorumu Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16.** Alpha Katsayısı Yorumları

<b>Cronbach's Alpha Değeri</b>	<b>Güvenilirlik Durumu</b>
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Güvenilir Değil
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Düşük Güvenilir
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Oldukça Güvenilir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Yüksek Güvenilir

**Kaynak:** Kalaycı, 2014:405.

Araştırma kapsamında ölçekler için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

**Tablo 17.** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<b>Değişken</b>	<b>Cronbach Alpha Katsayısı</b>	<b>Madde Sayısı</b>
Yüzeysel Rol Yapma	.899	4
Derinden Rol Yapma	.883	3
Doğal Davranış	.727	3
<b>Duygusal Emek</b>	<b>.851</b>	<b>10</b>
İyi Olma Hali	.855	12
İş Memnuniyeti	.859	4

Analiz sonucunda ölçeklerin yüksek güvenilir olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

### 3.5.4. Normal Dağılım Testi

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında bir değer alıyor ise veriler normal dağılıma sahiptir (Bayram, 2013:109). Tablo 18’de sunulduğu üzere değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri - 2 ile + 2 arasında değerler alması nedeniyle veriler normal dağılıma sahiptir. Bu sonuca göre değişkenlerimiz ile parametrik testler yapabiliriz.

**Tablo 18.** Normal Dağılım Testi

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Yüzeysel Rol Yapma	-.100	-1.097
Derinden Rol Yapma	-.413	-.677
Doğal Davranış	.234	-.611
<b>Duygusal Emek</b>	<b>-.406</b>	<b>.189</b>
İyi Olma Hali	-.482	.508
İş Memnuniyeti	-.377	-.362

### 3.5.5. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki korelasyonu görebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19.** Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	Std. Sapma	YRY	DRY	DD	DE	İOH	İM
YRY	2.9625551	1.104209	1					
DRY	3.2863436	1.0067347	-.114	1				
DD	3.1894273	0.8366282	-,661**	,150*	1			
DE	3.1461087	0.4359033	,334**	,769**	,197**	1		
İOH	3.8142438	0.5983653	-,403**	,181**	,505**	.122	1	
İM	3.3414097	0.843483	-,392**	,155*	,609**	,178**	,554**	1

\*0,05 \*\*0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı

Korelasyon analizi sonucu doğal davranış ile yüzeysel rol yapma arasında negatif yönde orta, doğal davranış ile derinden rol yapma arasında pozitif yönde düşük, iyi olma hali ile yüzeysel rol yapma arasında negatif yönde düşük, derinden rol yapma ve doğal davranış arasında ise pozitif yönde düşük, iş memnuniyeti ile yüzeysel rol yapma arasında negatif yönde düşük, derinden rol yapma ile pozitif yönde düşük ve doğal davranış ile de pozitif yönde orta korelasyon olduğu bulgusu elde edilmiştir.

### 3.5.6. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının elde edilen demografik bulgularına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyetine ilişkin bulgular Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20.** Cinsiyet Bulguları

CİNSİYET	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	116	51.1	51.1
Erkek	111	48.9	100.0
Toplam	227	100.0	

Katılımcıların 116’sı kadın ve 111’i erkektir.

Medeni duruma ilişkin bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21.** Medeni Durum Bulguları

MEDENİ DURUM	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	111	48.9	48.9
Bekar	116	51.1	100.0
Toplam	227	100.0	

Katılımcıların 111’i evli ve 116’sı bekârdır.

Yaşa ilişkin bulgular Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22.** Yaş Bulguları

YAŞ	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25	63	27.8	27.8
26-35	129	56.8	84.6
36 ve üzeri	35	15.4	100.0
Toplam	227	100.0	

Katılımcıların 63’ü 18-25, 129’u 26-35 yaş aralığındadır ve 35’i de 36 ve üzeri yaşa sahiptir.

Eğitim durumuna ilişkin bulgular Tablo 23’de verilmiştir.

**Tablo 23.** Eğitim Durumu Bulguları

EĞİTİM	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaöğretim	124	54.6	54.6
Lisans	80	35.2	89.9
Lisansüstü	23	10.1	100.0
Toplam	227	100.0	

Katılımcıların 124'ü ortaöğretim, 80'i lisans ve 23'ü lisansüstü mezuniyete sahiptir.

Çalışma süresine ilişkin bulgular Tablo 24'de verilmiştir.

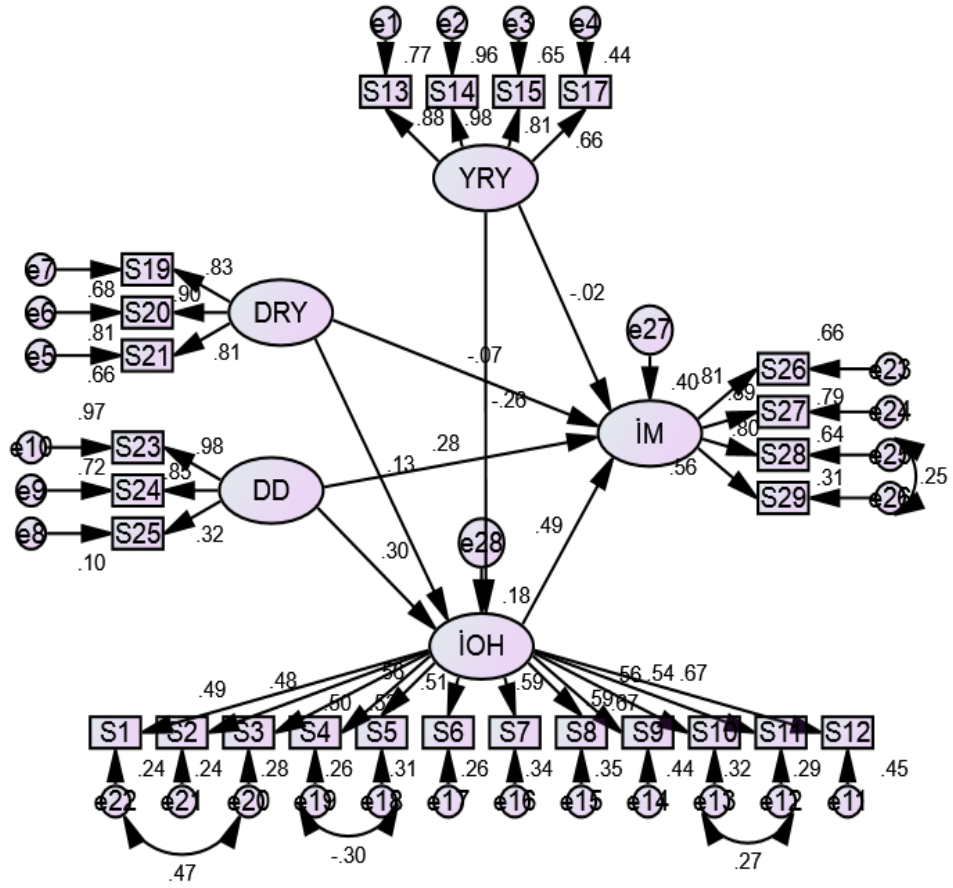
**Tablo 24.** Çalışma Süresi Bulguları

ÇALIŞMA SÜRESİ	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-2 yıl	95	41.9	41.9
3-5 yıl	78	34.4	76.2
6 yıl ve üzeri	54	23.8	100.0
Toplam	227	100.0	

Katılımcıların 95'i 0-2 yıl arası, 78'i 3-5 yıl arası ve 54'ü de 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

### **3.5.7.Yapısal Eşitlik Modeli**

Araştırma modelini test edebilmek için yapısal eşitlik modeli kurularak analiz yapılmıştır. Yapısal eşitlik modeli Şekil 8'de, uyum iyiliği değerleri Tablo 25'de ve regresyon ağırlıkları Tablo 26'da verilmiştir.



Şekil 8. Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 25. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X <sup>2</sup>	Df	CMIN /df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Yapısal Model	559.527	280	1.998	0.905	0.914	0.900	0.066

Analiz sonucunda yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve iyi uyum gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

**Tablo 26.** Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
İyi Olma Hali	<---	Yüzeysel Rol Yapma	-0.152	0.053	-2.856	0.004
İyi Olma Hali	<---	Derinden Rol Yapma	0.084	0.049	1.722	0.045
İyi Olma Hali	<---	Doğal Davranış Sergileme	0.576	0.208	2.772	0.006
İş Memnuniyeti	<---	Yüzeysel Rol Yapma	-0.013	0.062	-0.206	0.837
İş Memnuniyeti	<---	Derinden Rol Yapma	-0.061	0.057	-1.057	0.29
İş Memnuniyeti	<---	Doğal Davranış Sergileme	0.712	0.251	2.837	0.005
İş Memnuniyeti	<---	İyi Olma Hali	0.645	0.11	5.836	***

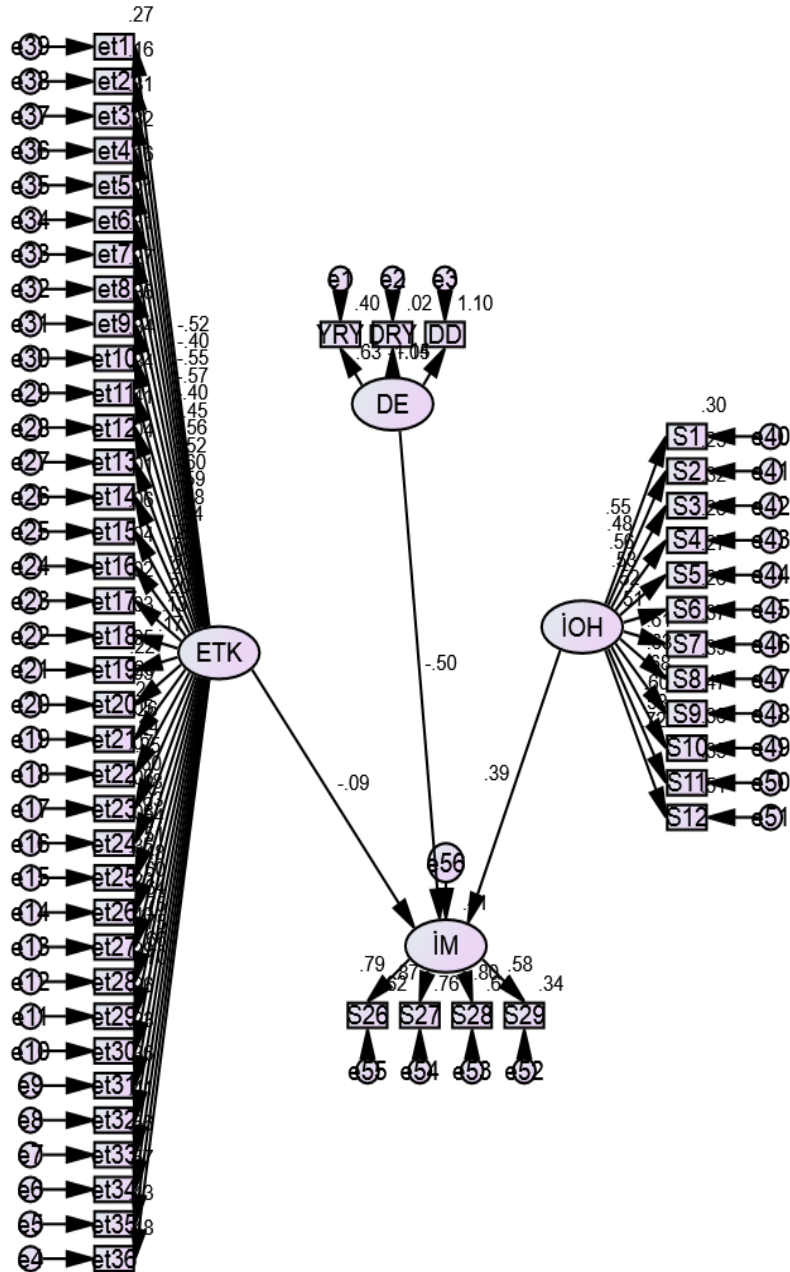
Yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda yüzeysel rol yapmanın iyi olma halini negatif yönde anlamlı olarak etkilediği, derinden rol yapmanın iyi olma halini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, doğal davranış sergilemenin iyi olma halini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, doğal davranış sergileme ve iyi olma halinin iş memnuniyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulguları elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre H1, H2, H3, H6 ve H7 hipotezleri desteklenmiştir.

### 3.5.8.Düzenleyici Etki Analizi

Duygusal emeğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde iyi olma halinin düzenleyici etki analizi yapılmıştır.

Duygusal emek düzeyinin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde iyi olma halinin düzenleyici rolünü analiz edebilmek için öncelikle verilerin Z Score değerleri alınmıştır. Ardından öncelikle yüzeysel rol yapma ile iyi olma hali maddelerinin, ardından derinden rol yapma ile iyi olma hali maddelerinin ve son olarak da doğal davranış ile iyi olma hali

maddelerinin çarpımından oluşan 36 adet etkileşim değişkeni maddesi oluşturulmuştur. Bir yapısal eşitlik modeli kurularak duygusal emek, iyi olma hali ve etkileşim değişkeninin iş memnuniyeti üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Model Şekil 9’da ve regresyon ağırlığı değerleri Tablo 27’de verilmiştir.



Şekil 9. Düzenleyici Etki Analizi Modeli

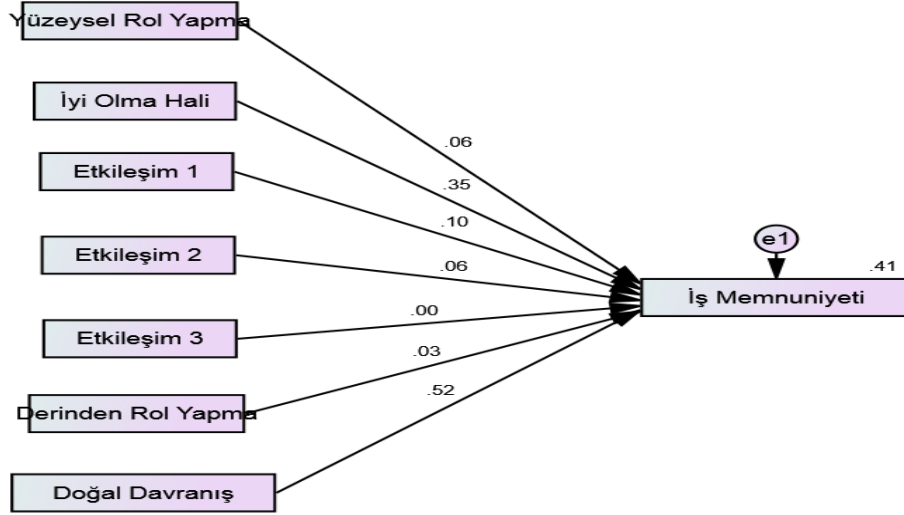
**Tablo 27. Düzenleyici Etki Regresyon Ağırlıkları**

Test Edilen Yol			Tahmin	Std.Hata	Kritik Oran	Anlamlılık
İş Memnuniyeti	<---	Etkileşim	-0.086	0.062	-1.398	0.162
İş Memnuniyeti	<---	Duygusal Emek	-0.503	0.09	-5.706	***
İş Memnuniyeti	<---	İyi Olma Hali	0.388	0.092	4.324	***

Düzenleyici etki analizi sonucu duygusal emeğin iş memnuniyetini negatif yönde anlamlı olarak etkilediği, iyi olma halinin iş memnuniyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ve etkileşim değişkeninin iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilemediği bulgularına ulaşılmıştır. Etkileşim değişkeninin iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilememesi nedeniyle iyi olma halinin düzenleyici rolü bulunmamaktadır.

Duygusal emek değişkeninin alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alınarak ayrı bir düzenleyici etki analizi yapılmıştır. Analiz gerçekleştirilebilmek için öncelikle yüzeysel rol yapma ile iyi olma hali değişkenlerinin çarpımından oluşan etkileşim1, derinden rol yapma ile iyi olma hali değişkenlerinin çarpımından oluşan etkileşim2, doğal davranış ile iyi olma hali değişkenlerinin çarpımından oluşan etkileşim3değişkenleri oluşturulmuştur. Analiz için kuruluna yol analizi modeli Şekil 10'da, analizin regresyon ağırlığı değerleri ise Tablo 28'de verilmiştir.





Şekil 10. Düzenleyici Etki Yol Analizi

Tablo 28. Düzenleyici Etki Yol Analizi Regresyon Ağırlıkları

Test Edile Yol		Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık
İş Memnuniyeti	<--- Yüzeysel Rol Yapma	0.055	0.063	0.872	0.383
İş Memnuniyeti	<--- İyi Olma Hali	0.441	0.078	5.626	***
İş Memnuniyeti	<--- Etkileşim 1	0.143	0.11	1.296	0.195
İş Memnuniyeti	<--- Etkileşim 2	0.082	0.072	1.139	0.255
İş Memnuniyeti	<--- Etkileşim 3	-0.004	0.11	-0.041	0.968
İş Memnuniyeti	<--- Derinden Rol Yapma	0.023	0.047	0.479	0.632

İş Memnuniyeti	<---	Doğal Davranış Sergileme	0.515	0.073	7.092	***
----------------	------	--------------------------	-------	-------	-------	-----

Düzenleyici etki yol analizinde etkileşim değişkenlerinin iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu bize yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranış sergilemenin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinden negatif iyi olma hali ve pozitif iyi olma halinin düzenleyici rolü bulunmadığını vermektedir.

### 3.5.9.Cinsiyet Değişkeni Bağımsız Örneklem T Testi

Değişkenlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

**Tablo 29.** Cinsiyet Değişkeni Farklılıklar T Testi

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Yüzeysel Rol Yapma	1.513	.220	.792	225	.429
			.790	220.353	.430
Derinden Rol Yapma	.476	.491	.630	225	.529
			.630	224.203	.529
Doğal Davranış	.310	.578	-1.642	225	.102
			-1.641	224.053	.102
Duygusal Emek	1.252	.264	.108	225	.914
			.108	220.083	.914
İyi Olma Hali	1.191	.276	-1.660	225	.098
			-1.658	223.276	.099
İş Memnuniyeti	2.569	.110	-1.836	225	.048
			-1.839	224.669	.047

Analiz sonucunda iş memnuniyetinin de kadınlar ve erkekler arasında anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. İş memnuniyeti ortalama değeri erkekler için 3.4459, kadınlar için ise 3.2414 olarak elde edildiğinden farklılık erkekler lehinedir. Yani erkekler kadınlara göre daha fazla iş memnuniyeti göstermektedir. Analiz sonucuna göre H11 hipotezi desteklenmiştir.

### 3.5.10. Medeni Durum Değişkeni Bağımsız Örneklem T testi

Değişkenlerin medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

**Tablo 30.** Medeni Durum Değişkeni Farklılıklar T Testi

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Yüzeysel Rol Yapma	.824	.365	.529	225	.597
			.528	222.708	.598
Derinden Rol Yapma	.070	.792	-.147	225	.883
			-.147	224.826	.883
Doğal Davranış	.327	.568	-.744	225	.458
			-.743	223.486	.458
Duygusal Emek	.379	.539	-.142	225	.887
			-.142	222.647	.887
İyi Olma Hali	1.996	.159	-1.009	225	.314
			-1.005	214.174	.316
İş Memnuniyeti	4.523	.035	-.691	225	.490
			-.688	212.465	.492

Analiz sonucunda değişkenlerin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

### 3.5.11. Yaş Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi

Değişkenlerin yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 31.** Yaş Değişkeni Farklılıklar Anova Testi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Sig.
Yüzeysel Rol Yapma	Gruplar arası	9.468	2	4.734	3.985	.020
	Gruplar içi	266.089	224	1.188		
	Toplam	275.557	226			
Derinden Rol Yapma	Gruplar arası	8.268	2	4.134	4.194	.016
	Gruplar içi	220.786	224	.986		
	Toplam	229.054	226			
Doğal Davranış	Gruplar arası	6.976	2	3.488	5.167	.006
	Gruplar içi	151.212	224	.675		
	Toplam	158.188	226			

Duygusal Emek	Gruplar arası	.723	2	.361	1.917	.149
	Gruplar içi	42.220	224	.188		
	Toplam	42.943	226			
İyi Olma Hali	Gruplar arası	.052	2	.026	.073	.930
	Gruplar içi	80.865	224	.361		
	Toplam	80.917	226			
İş Memnuniyeti	Gruplar arası	4.979	2	2.489	3.579	.030
	Gruplar içi	155.812	224	.696		
	Toplam	160.791	226			

Analiz sonucunda yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal davranış sergileme ve iş memnuniyetinin yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Farklılığın yönünü görebilmek için Tukey seçeneği tercih edilmiş ve Tukey testi sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 32.** Yaş Değişkeni Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken			Ort. Fark	Std. Hata	Ort
Yüzeysel Rol Yapma	18-25	26-35	-.08942	.16752	2.988
		36 ve üzeri	.49524	.22977	
	26-35	18-25	.08942	.16752	3.078
		36 ve üzeri	.58466*	.20772	
	36 ve üzeri	18-25	-.49524	.22977	2.493
		26-35	-.58466*	.20772	
Derinden Rol Yapma	18-25	26-35	.41171*	.15260	3.593
		36 ve üzeri	.46878	.20930	
	26-35	18-25	-.41171*	.15260	3.181
		36 ve üzeri	.05707	.18921	
	36 ve üzeri	18-25	-.46878	.20930	3.124
		26-35	-.05707	.18921	
Doğal Davranış	18-25	26-35	.00271	.12629	3.116
		36 ve üzeri	-.48360*	.17321	
	26-35	18-25	-.00271	.12629	3.114
		36 ve üzeri	-.48630*	.15659	
	36 ve üzeri	18-25	.48360*	.17321	3.600
		26-35	.48630*	.15659	
İş Memnuniyeti	18-25	26-35	-.10557	.12819	3.210
		36 ve üzeri	-.46111*	.17583	
	26-35	18-25	.10557	.12819	3.316
		36 ve üzeri	-.35554	.15895	
	36 ve üzeri	18-25	.46111*	.17583	3.671
		26-35	.35554	.15895	

Tukey testi sonucu yüzeysel rol yapmanın 26-35 yaş aralığı ile 36 ve üzeri yaş arasında ortalama değeri daha yüksek olduğu için 26-35 yaş grubu lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yani 26-35 yaş grubundan olanlar 36 ve üzeri yaşa sahip olanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilemektedir. Derinden rol yapmanın 18-25 ile 26-35 yaş grubu arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 18-25 yaş grubu lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Yani 18-25 yaş grubunda olanlar 26-35 yaş grubundakilere göre daha fazla derin rol yapma eğilimindedirler. Doğal davranış sergileme 36 ve üzeri yaşa sahip olanlar ile 18-25 ve 26-35 yaş grubunda olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 36 ve üzeri yaşa sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Yani 36 ve üzeri yaşa sahip olanlar daha fazla doğal davranış sergilemektedir. İş memnuniyetinin de 36 ve üzeri yaşa sahip olanlar ile 18-25 yaş grubunda olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 36 ve üzeri yaşa sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Yani 36 ve üzeri yaşa sahip olanlar daha fazla iş memnuniyetine sahiptir. Analiz sonucuna göre H15a, H15b, H15c ve H17 hipotezleri desteklenmiştir.

### 3.5.12.Eğitim Durumu Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi

Değişkenlerin eğitime göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 33’de verilmiştir.

**Tablo 33.** Eğitim Durumu Değişkeni Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Sig.
Yüzeysel Rol Yapma	Gruplar arası	9.135	2	4.568	3.840	.023
	Gruplar içi	266.421	224	1.189		
	Toplam	275.557	226			
Derinden Rol Yapma	Gruplar arası	.327	2	.164	.160	.852
	Gruplar içi	228.727	224	1.021		
	Toplam	229.054	226			
Doğal Davranış	Gruplar arası	2.057	2	1.029	1.476	.231
	Gruplar içi	156.131	224	.697		
	Toplam	158.188	226			
Duygusal Emek	Gruplar arası	.593	2	.296	1.568	.211
	Gruplar içi	42.350	224	.189		
	Toplam	42.943	226			

İyi Olma Hali,	Gruplar arası	1.249	2	.624	1.756	.175
	Gruplar içi	79.669	224	.356		
	Toplam	80.917	226			
İş Memnuniyeti	Gruplar arası	1.463	2	.732	1.029	.359
	Gruplar içi	159.327	224	.711		
	Toplam	160.791	226			

Anova testi sonucu yüzeysel rol yapmanın eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Farklılığın yönünü görebilmek için Tukey seçeneği tercih edilmiş ve Tukey testi sonuçları Tablo 34’de verilmiştir.

**Tablo 34.** Eğitim Değişkeni Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken			Ort. Fark	Std. Hata	Ort.
Yüzeysel Rol Yapma	Ortaöğretim	Lisans	.15030	.15639	3.085
		Yüksek lisans	.68250*	.24760	
	Lisans	Ortaöğretim	-.15030	.15639	2.934
		Yüksek lisans	.53220	.25803	
	Yüksek lisans	Ortaöğretim	-.68250*	.24760	2.402
		Lisans	-.53220	.25803	

Tukey testi sonucu yüzeysel rol yapmanın ortaöğretim mezunları ile lisansüstü mezuniyete sahip olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan ortaöğretim mezunları lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani ortaöğretim mezunları lisansüstü mezuniyete sahip olanlara göre daha fazla yüzeysel rol yapmaktadır. Analiz sonucuna göre H18a hipotezi desteklenmiştir.

### 3.5.13.Çalışma Süresi Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi

Değişkenlerin çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 35’de verilmiştir.

**Tablo 35.** Çalışma Süresi Değişkeni Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Sig.
Yüzeysel Rol Yapma	Gruplar arası	.178	2	.089	.072	.930
	Gruplar içi	275.379	224	1.229		

	Toplam	275.557	226			
Derinden Rol Yapma	Gruplar arası	3.913	2	1.956	1.946	.145
	Gruplar içi	225.142	224	1.005		
	Toplam	229.054	226			
Doğal Davranış	Gruplar arası	2.007	2	1.004	1.439	.239
	Gruplar içi	156.181	224	.697		
	Toplam	158.188	226			
Duygusal Emek	Gruplar arası	.460	2	.230	1.212	.300
	Gruplar içi	42.483	224	.190		
	Toplam	42.943	226			
İyi Olma Hali	Gruplar arası	1.120	2	.560	1.572	.210
	Gruplar içi	79.797	224	.356		
	Toplam	80.917	226			
İş Memnuniyeti	Gruplar arası	3.057	2	1.529	2.171	.116
	Gruplar içi	157.734	224	.704		
	Toplam	160.791	226			

Anova testi sonucu değişkenlerin çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği ile ilgili hipotezler desteklenememiştir.

### 3.5.14. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 36'de verilmiştir.

**Tablo 36.** Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: Yüzeysel rol yapma iyi olma halini anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
H2: Derinden rol yapma iyi olma halini anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
H3: Doğal duygular sergileme iyi olma halini anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
H4: Yüzeysel rol yapma iş memnuniyetini anlamlı olarak etkiler.	Reddedildi
H5: Derinden rol yapma iş memnuniyetini anlamlı olarak etkiler.	Reddedildi
H6: Doğal duygular sergileme iş memnuniyetini anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
H7: İyi olma hali iş memnuniyetini anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
H8: Duygusal emeğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde iyi olma halinin düzenleyici rolü vardır.	Reddedildi
H8a: Yüzeysel rol yapmanın iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde iyi olma halinin düzenleyici rolü vardır.	Reddedildi
H8b: Derinden rol yapmanın iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde iyi olma halinin düzenleyici rolü vardır.	Reddedildi
H8c: Doğal davranışın iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde iyi olma	Reddedildi

halinin düzenleyici rolü vardır.	
H9: Duygusal emek cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H9a: Yüzeysel rol yapma cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H9b: Derinden rol yapma cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H9c: Doğal davranış cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H10: İyi olma hali cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H11: İş memnuniyeti cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	<b>Desteklendi</b>
H12: Duygusal emek medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H12a: Yüzeysel rol yapma medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H12b: Derinden rol yapma medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H12c: Doğal davranış medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H13: İyi olma hali medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H14: İş memnuniyeti medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H15: Duygusal emek yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H15a: Yüzeysel rol yapma yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	<b>Desteklendi</b>
H15b: Derinden rol yapma yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	<b>Desteklendi</b>
H15c: Doğal davranış yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	<b>Desteklendi</b>
H16: İyi olma hali yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H17: İş memnuniyeti yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	<b>Desteklendi</b>
H18: Duygusal emek eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H18a: Yüzeysel rol yapma eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	<b>Desteklendi</b>
H18b: Derinden rol yapma eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H18c: Doğal davranış eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H19: İyi olma hali eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H20: İş memnuniyeti eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H21: Duygusal emek çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H21a: Yüzeysel rol yapma çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H21b: Derinden rol yapma çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi



H21c: Doğal davranış çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H22: İyi olma hali çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H23: İş memnuniyeti çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 4.1. Genel Değerlendirme

Bu çalışmada 227 çağrı merkezi çalışanından elde edilen veriler ile duygusal emeğin iyi olma hali ile iş memnuniyeti üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Ayrıca duygusal emek, iş memnuniyeti ve iyi olma halinin yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Araştırma modelini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranış sergilemenin iyi olma halini anlamlı olarak etkilediği, doğal davranış ve iyi olma halinin iş memnuniyetini de anlamlı olarak etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Duygusal emek kullanımının yoğun olduğu çağrı merkezi çalışanları için elde edilen bu bulgular önem taşımaktadır. Özellikle doğal duygular sergileme ve pozitif iyi olma halinin iş memnuniyeti üzerindeki etkisi literatür açısından önemli bir bulgudur. Eğer çağrı merkezi çalışanları iş ortamlarında doğal duygular sergilemeyi becerebilirler ise neticede işlerinden daha fazla memnun olacaklardır.

Cinsiyet değişkeni için yapılan t testi sonucunda iş memnuniyetinin kadınlar ve erkekler arasında erkekler lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu çağrı merkezi çalışanları arasında erkeklerin işlerinden daha fazla memnuniyet duyduklarını göstermektedir.

Yaş değişkeni için yapılan varyans analizi neticesinde yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal davranış ve iş memnuniyetinin yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 26-35 yaş grubunda olanların 36 ve üzeri yaşa sahip olanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilediği, 18-25 yaş grubunda olanların 26-35 yaş grubunda olanlara göre daha fazla derinden davranış gösterdiği, 36 ve üzeri yaşa sahip olanların daha fazla doğal davranış sergilediği, 36 ve üzeri yaşa sahip olanların aynı zamanda daha fazla iş memnuniyetine sahip olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular literatür için çok önemlidir. Çağrı merkezi çalışanlarından yaşça daha genç olanların daha fazla derinden davranış sergilemeleri, yaşı büyük olanların ise daha fazla doğal davranış sergilemeleri doğal davranış sergilemenin önemli olduğu bir sektörde yaşı büyük olanların daha verimli olacağını

göstermektedir. 36 ve üzeri yaşa sahip olanların daha fazla iş memnuniyetine sahip olması da bu sonucu desteklemektedir.

Araştırma neticesine ayrıca yüzeysel rol yapmanın eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir.

#### **4.2. Demografik Özelliklerin Değişkenler Arası İlişkilerine Yönelik Araştırma Sonuçları**

Yapılan analizler sonucunda iş memnuniyetinin cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Yapılan analiz çalışmasında kadın ve erkek iş memnuniyeti değerlendirmesinde erkeklerin ( Ort. 3,4925) kadınlara ( Ort. 3,2644) göre farklılıkları daha fazla olduğu görülmüştür. Yani erkeklerin kadınlara göre daha fazla iş memnuniyeti gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

Değişkenlerin yaş faktörüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Anova testi yapılmıştır. Anova testi araştırma sonuçlarına göre yaşın, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal davranış sergileme ve iş memnuniyetini değişkenleri arasında anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığı görebilmek için ayrıca Tukey testi yapılmıştır. Tukey analiz sonucuna göre, yüzeysel rol yapmanın yaşa göre değerlendirmesinde, 26-35 yaş grubunun 36 ve üzeri yaş grubunda anlamlı biçimde daha fazla yüzeysel rol yapma tespit edilmiştir. 36 ve üzeri yaş grubunun 26-36 yaş grubuna göre lehine farklılık olduğu görülmüştür. Yani 26-35 yaş grubundan olanlar 36 ve üzeri yaşa sahip olanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilemektedir. Derinden rol yapmanın 18-25 ile 26-35 yaş grubu arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 18-25 yaş grubu lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Yani 18-25 yaş grubunda olanlar 26-35 yaş grubundakilere göre daha fazla derin rol yapma eğilimindedirler. Doğal davranış sergileme 36 ve üzeri yaşa sahip olanlar ile 18-25 ve 26-35 yaş grubunda olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 36 ve üzeri yaşa sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Yani 36 ve üzeri yaşa sahip olanlar daha fazla doğal davranış sergilemektedir.

Medeni durumlarına göre yapılan analiz çalışmasında değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Bu sonuçlar çağrı merkezinde iyi olma hali, iş memnuniyeti ve duygusal emek (yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranış) eğiliminin medeni duruma göre farklılaşmadığını göstermektedir.

Analiz sonuçlarında yaş faktörünün iş memnuniyeti değerlendirmesinde 36 ve üzeri yaşa sahip olanlar ile 18-25 ve 26-35 yaş grubunda olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 36 ve üzeri yaşa sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Yani 36 ve üzeri yaşa sahip olanlar daha fazla iş memnuniyetine sahiptir. Analiz sonucuna göre H15a, H15b, H15c ve H17 hipotezleri desteklenmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri ile ilgili olarak yapılan analizde yüzeysel rol yapmanın eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonucu, yüzeysel rol yapmanın ortaöğretim mezunları ile lisansüstü mezuniyete sahip olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan ortaöğretim mezunları lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani ortaöğretim mezunları lisansüstü mezuniyete sahip olanlara göre daha fazla yüzeysel rol yapmaktadır. Analiz sonucuna göre H18a hipotezi desteklenmiştir.

#### **4.3. Duygusal Emek İş Memnuniyeti İlişkisinin Pozitif ve Negatif İyi Olma Haline Yönelik Araştırma Sonuçları**

Analiz çalışmasında duygusal emeğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde iyi olma halinin analizi yapılmıştır. Düzenleyici etki analizi sonucu duygusal emeğin iş memnuniyetini negatif yönde anlamlı olarak etkilediği, iyi olma halinin iş memnuniyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ve etkileşim değişkeninin iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilemediği bulgularına ulaşılmıştır. Etkileşim değişkeninin iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilememesi nedeniyle iyi olma halinin düzenleyici rolü bulunmamaktadır.

Ayrıca çalışmada yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda yüzeysel rol yapmanın negatif iyi olma halini negatif yönde anlamlı olarak etkilediği, derinden rol yapmanın negatif iyi olma halini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, doğal davranış sergilemenin negatif iyi olma hali, pozitif iyi olma hali ve iş memnuniyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, pozitif iyi olma halinin iş memnuniyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulguları elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre H1, H2, H3 ve H6 hipotezleri desteklenmiştir.

#### **4.4 Araştırmacılara ve Organizasyonlara Öneriler**

Yapılan çalışma sonucunda, duygusal emeğin iş memnuniyeti üzerinde iyi olma halinin etkisi analiz edilmiş ve elde edilen bulgulara yukarıdaki bölümlerde yer verilmiştir. Çağrı merkezi organizasyonlarına, işletmelerine ve bu alanda araştırma yapacak araştırmacılara bir takım öneriler sunulabilir.

Duygusal emek ve alt boyutları (yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranış) çağrı merkezi organizasyonları için oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu organizasyonlarda yöneticilerin bu süreçleri doğru yönetebilmeleri ve anlamaları açısından uzman kişilerden destek almaları sonucunda, müşteri temsilcilerinin güçlü ve pozitif alanlarının geliştirilmesi iş memnuniyetine katkı sağlayacağı ve beraberinde çalışanın iyi olma halinin arttırılarak ve daha pek çok pozitif sonuçları beraberinde getirilebileceği söylenebilir.

Çağrı merkezi yöneticileri ve diğer çalışanları için araştırmanın bulguları oldukça önem taşımaktadır. Hizmet sektörü içerisinde günden güne büyüyen ve büyük öneme sahip olan çağrı merkezlerinde duygusal emek kullanımı yoğun olarak yaşanmaktadır. Bu bulgular içerisinde en önemli kısımlardan bir tanesi çalışanların doğal duygular sergileme ile iyi olma halinin iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkisinin olmasıdır. Eğer çağrı merkezi çalışanları iş ortamlarında doğal duygular sergilemeyi becerebilirler ise neticede işlerinden daha fazla memnun olacaklardır. Bunun sağlanabilmesi için de çağrı merkezi yöneticilerinin çalışanlara yönelik kişisel ve mesleki gelişim alanlarında eğitimler planlanabilir.

Araştırmaya yönelik bulgular sonucunda duygusal emeğin alt boyutlarında olan doğal davranış sergileme iş memnuniyetini anlamlı olarak ve iyi olma halini pozitif olarak etkilemektedir. Buna göre çalışanlar ne kadar doğal davranış sergiler ise iş memnuniyeti ve çalışanların iyi olma durumları yükselmiş olacaktır.

Çalışmada 43 sorudan oluşan 3 ayrı ölçek kullanılmış ancak çağrı merkezlerinin yoğun çalışma temposu ve soru sayısı fazlalığı cevaplama zorluğuna sebebiyet verdiği gözlemlenmiştir. Yapılması planlanan çalışmalarda zorluğun göz önünde bulundurulması araştırma için kolaylık sağlamakla birlikte yanıtlanma oranını arttıracaktır.

Araştırma çalışmaları için çağrı merkezi iş görenlerine ulaşmadaki problemleri giderebilmek adına daha farklı yöntemlere yer verilmesi süreç açısından kolaylık sağlayacaktır.

Çalışma bulgularının detaylarını ve nedenlerini görebilmek amacıyla çağrı merkezi çalışanları ile birebir görüşmeler planlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership & organization development journal*, 19(3), 137-146.
- Ağdemir, N. (2016). Meslek seçiminde yeterlilik, iyi olma hali ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Ağbektaş, A. (2016). Yaşam memnuniyeti araştırmasında istatistiksel tekniklerin kullanılması. Sivas örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Akbıyık, M. (2013). Etkili liderliğin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Akpınar, R. (2011). Kamu yönetimi taşra teşkilatlarında çalışan memnuniyetlerinin insan kaynakları politikası bağlamında değerlendirilmesi. *Journal of Yaşar University*, 24 (6), 3648-3665.
- Akocak, H. (2010). Özel sigorta sektöründe hayat dışı branşlardaki müşteri temsilcilerinin iş memnuniyetinin değerlendirilmesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aktaş, K. (2014). İtibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin analizi: Sağlık sektöründe bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gediz Üniversitesi, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (6.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Asforth, B. E. and R. H. Humphrey. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Aslan, H. (2006). Çalışanların iş doyumuna göre depresyon, benlik saygısı, denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aşık, N. A. (2010), Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(31),31-51.

- Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. In S. J. Lopez (Ed.). *Positive Psychology: Expecting The Best In People, 1*, 1-27.
- Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda duyguların yönetimi. İstanbul:Kariyer Yayınları.
- Basım, H.N. ve H. Şeşen (2009). Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü.17'nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Baş, M. ve Kılıç, B. (2014). Duygusal emek boyutları, süreci ve sonuçlarının engelli turizm pazarında değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi, 2*, 67-83.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). Duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 58(1)*, 253-274.
- Bayram, N. (2013). Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları (2. baskı.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Becerem, E. (2012). Duygusal ve sosyal zekâmız (1). İstanbul:Postiga Yayınları.
- Beğenirbaş, M. ve Meydan, C.H. (2012). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14(3)*, 159-181.
- Beğenirbaş M. (2013). Kişiliğin öğretim stillerine etkisinde duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık rolü: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Biçkes, M. D., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bir alan çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(2)*, 97-121.
- Bilen, A. (2008). Türkiye'de muhasebe mesleğinin gelişimi ve meslek mensuplarının iş tatmini üzerine bir araştırma. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bingöl, D. (1996). Personel yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ.(2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan çalışması. *Doğuş Dergisi, 9(1)*, 1-18.
- Budak, A. (2006). Kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyi: Milli savunma bakanlığı akaryakıt ikmal tesislerinde bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Can, H. (2015). Babanın çocuk davranış problemleri ve iyi olma hali üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Cenkseven, F. ve Akbaş. T. (2007). Üniversite öğrencilerinde öznel ve psikolojik iyi olmanın yordayıcılarının incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(27), 43-65.
- Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., and Jian, A. Z. (2012). Chinese Hotel Employees in the Smiling Masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.
- Chu, K. H. and Suzanne, K. M. (2002). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Crossman, A. and Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4), 368-376.
- Currivan, D.B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Çaldağ, M. A. (2010). Duygusal emek davranışlarının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkileri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çelik M., Turunç Ö. ve Bilgin N. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sermaye üzerine etkisi: çalışanların iyilik halinin düzenleyici rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 559-585.
- Çetinkaya, A. ve Özbaşaran, F. (2004). Üniversite hastanesinde görev yapan hemşirelerin iş doyumu düzeyleri ve etkileyen faktörler. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 20 (1), 57-76.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53). 198-218.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53 (2), 275-294.
- Demir, N. (2007) Örgüt kültürü ve iş tatmini, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demir, H. R. (2017). Açık cezaevi iş atölyelerinde çalışan hükümlülerin iş memnuniyeti. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.



- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and proposal for national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.
- Dinçer, Z. (2003). İktisada giriş. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Doğan, S. (2005). Çalışan ilişkileri yönetimi. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, T. (2006). Üniversite öğrencilerinin iyilik halinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 120-129.
- Dündar, T. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Eğimli, T. A. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3),35-52.
- Eroğlu, E. (2011), İletişimci liderlik: Yöneticilerin iletişimci biçimleri üzerine bir araştırma. Konya: Literatürk Yayınları.
- Fişek, N. (1985). Halk sağlığına giriş, Ankara: H.Ü. Dünya sağlık örgütü hizmet araştırma ve araştırmacı yetiştirme merkezi yayını (2). Ankara: Çağ Matbaası.
- Friday, S.S. ve Friday, E. (2003). Racioethnic perceptions of job characteristic sand job satisfaction. *Journal of Management Development*, 22 (5), 426-442.
- Goldberg, D. P. (1972). *The detection of psychiatric illness by questionnaire*. London: Oxford University Press.
- Goldberg, D. P. and Hillier, V. F. (1979). A scaled version of the general health questionnaire. *Psychological Medicine*, 9 (1), 139-145.
- Goleman, D. (2016). Duygusal zekâ (45). İstanbul:Varlık Yayınları.
- Göçen, G. (2013). Pozitif psikoloji düzleminde psikolojik iyi olma ve dini yönelim ilişkisi: Yetişkinler üzerine bir araştırma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7 (13), 97-30.
- Gökmen, G. (2017). Kamu çalışanlarında iş tatmini, duygusal emek ve iş stresi: Konya’da bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bartın Üniversitesi. Bartın.
- Güler, M. ve Dönmez, A. (2011). İyi olma hali bağlamında uyum düzeyi kuramı ve hedonik döngü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 14 (27), 38-45

- Günbayı, İ. (2000). Örgütlerde iş doyumunu ve güdüleme. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-182.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe, yöntem, analiz (3. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Grandey, A. A. (1999). The Effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and performance. Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University Fort Collins. Colorado.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the work place: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A.A. (2003). When the “show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Grandey, A.A., Dickter, D.N. and Sin, H.P. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Vocational Behavior*, 25(3), 397-418.
- Grandey, A.A., Fisk, G.M. and Steiner, D.D. (2005). Must service with a smile be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.
- Hackman, R. and G.R. Oldham (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hochschild, A.R. (1983). The managed heart: Commercialization of human feelings. Berkeley and Los Angeles: University Of California Press, California.
- Izgar, H. (2003). Endüstri ve örgüt psikolojisi. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Judge, T. A., Woolf, E. F. and Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62, 57-88.
- Kahyaoğlu, O. (2008). Yaşam memnuniyeti ve yaşam memnuniyetini etkileyen değişkenler ile ekonometrik uygulama: Türkiye örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. (3.Baskı). Ankara: Asil Yayınevi

- Kalaycı, Ş. (2014). SPSS uygulamalı çok değişkeli istatistik teknikleri (6. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanoğlu B. (2007). Çalışan memnuniyeti ve motivasyonuna etki eden unsurlar: İstaç A.ş. örnek uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kara, S. B. K., Güneş, D. Z. and Aydoğan, N. N. (2015). Perceived organizational support and organizational trust in primary schools. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 385-393.
- Karakaş, A., Tösten, R., Kansu V. ve Aydın, A.S. (2016). Öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının iş doyumlarına etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 177-188.
- Karataş, A. (2008). Örgütsel etigin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Chu, K. H. L. (2002). The effects of emotional labor on employee work outcomes, (Unpublished PhD Thesis). Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Yılmaz, S. (2013). Örgütlerde duygusal zekâ ve duygusal yetenekler (1). İstanbul: Der Kitapevi.
- Kruml, S.M. and Geddes. D. (2000). Exploring the dimensins of emotional labor: the heart of Hoschschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Köksel, L. (2009). İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Kurçel, M.A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi hekimlerinin iş doyumuve tükenmişlik düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3), 10-15.
- Kümbül G. B. ve Emeç H. (2006). Yaşam memnuniyeti ve akademik başarıda iyimserlik etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 129-149.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Luthans, F., Harms, P. D., Youssef, C. M. and Sweetman, D. S. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship psycap and

- health psyCap. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 118-133.
- Marx, K. (2011). *Kapital*. (1). İstanbul: Yordam Kitap.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları, (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mollering, G. (2001). The nature of trust from georg simmel to a theory of expectation. *Interpretation and Suspension, Sociology*, 35, 403–420.
- Morris, A. and Feldman. D.C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Oben, A. (2010). Çalışan memnuniyetinin, sağlığı ile olan ilişkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Oğuz, H. (2016). Duygusal emek istihdamının sosyolojik özellikleri (batı akdeniz uygulaması). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Okun, O. (2017). Psikolojik sermayenin iş gören sesliliğine etkisinde iyi olma halinin aracı rolü. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Olpak, Y. Z. ve Çakmak, E. (2009). E-öğrenme ortamları için sosyal bulunuşluk ölçeğinin uyarlama çalışması. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 142-160.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Oral, L. ve Köse. S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction?. *International Journal of Social Economics*, 27 (3), 213–226.
- Oshagbemi, T. (2003), Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK Universities. *International Journal Of Social Economics*, 30(12), 1210-1232.

- Othman, A. K., Abdullah, H. S. and Ahmad, J. (2008). Emotional intelligence, emotional labour and work effectiveness in service organisations. *The Journal of Business Perspective*, 12(1), 31-42.
- Öz, U. E. (2007). Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özcan, E. (2011). Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özgen, I. (2010). Turizm işletmelerinde duygusal emek. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özgün, A. (2015). Duygusal emek davranışının iş stresi üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özdamar, K. (2016). Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi IBM SPSS, IBM SPSS AMOS ve MINITAB uygulamalı (1. Baskı). Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özkan, G. (2011). Duygusal emek gerektiren mesleklerde örgütsel iletişim doyumunun duygusal emeğe bağlı iş doyumuna etkisi: Çağrı merkezlerinde bir uygulama örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim. *Selçuk İletişim*, 7(4), 64-80.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal emek ve kadın işi/erkek işi. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2, 15-24.
- Öztürk, D., Karayel, C ve Nasöz, P. (2008). Employees on service stage: Emotional labor in tourism industry and it's multievel consequences, international congress on tourism and leisure proceedings, Thailand
- Pamukoğlu, E. (2004). Duygusal zekânın yönetici etkinliğindeki rolünün kadın yöneticiler bağlamında incelenmesi ve bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Parsons, P. J. (2004). Ethics in public relations: A guide to best practice. UK: Kogan Page Publishing.
- Polatkan, N. N. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

- Pugh, S.D.(2001). Servise wilth a smile: Emotional contagion in the servise encounter. *TheAcademy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Rafaeli, A. (1989). When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 385-393.
- Richmond, S. M. (1997). The demand control model in fast food restaurants, effectsof emotional labor, customer treatment, demands, control and support, (Unpublished PhD Thesis), The University of Arizona, ABD.
- Salovey, P. and Grewal, D.(2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281-285.
- Sarı, T. ve Çakır, G.S. (2016). Mutluluk korkusu ile öznel iyi ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(25), 222-229
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2011). Bilim, felsefe ve metodoloji (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Savaş, A. C. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Seçer, Ş., Keser, A. ve Yılmaz, G. (2012). Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ekonomi-İşletme- Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*. 5(1-2),55-64.
- Soysal, A.(2009).Çimento işveren, iş yaşamında stres. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, 23(3), 17-40.
- Şeker, M. (2009). Mutluluk ekonomisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 39, 115-134.
- Timur, M.S. (2008). Boşanma sürecinde olan ve olmayan evli bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerini etkileyen faktörlerin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Thompson, V. A. (1976) Bureaucracy and the modern world. New York: General Learning Press.

- Topalak, M. A. (2014). Çağrı merkezinde müşteri memnuniyetini artırma çalışmaları ve bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Turgut, E. (2010). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi ve İstanbul'daki devlet üniversite hastanelerinde çalışan ameliyathane hemşirelerine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Turğut, N. (2017). Hastanede çalışan hemşire ve sağlık personeli örnekleminde “Sosyal İyi Olma Hali Ölçeği” ve “Toplulukçu Yeterlilik Ölçeği” geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Türk, M. S. (2007). Örgüt kültürü ve iş tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uçar, S. (2002). 250 yataklı özel bir hastanede çalışan memnuniyetinin ölçülmesi ve faaliyet planlarının oluşturulması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. and Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1),82-111.
- Wharton, A.S. (1996). Service with a smile understanding the consequences of emotional labor. Working in the service society. US: Temple University Press.
- Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *The Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.
- Yalçın, A. (2010). Emotional labor: Dispositional antecedents and the role of affective events. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, East Technical University, Ankara.
- Yavuz, Ç. (2006). Rehberlik ve psikolojik danışmanlık öğrencilerinde öznel iyi olma hali, psikiyatrik belirtiler ve bazı kişilik özellikleri: Karşılaştırmalı bir çalışma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yaylacı Ö. G. (2006). Kariyer yaşamında duygusal zekâ ve iletişim yeteneği. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yeni, Z. (2015). Beş faktör kişilik özellikleri ile duygusal emek arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Yılmaz, E., Yılmaz, E. ve Karaca, F. (2008). Üniversite öğrencilerinin sosyal destek ve yalnızlık düzeylerinin incelenmesi. *Genel Tıp Dergisi*. 18(2),71-79.

- Yılmaz, B., Korkut, Ş. ve Köse, E. (2010) Ankara'daki üniversite ve halk kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin iş doyumları üzerine bir araştırma. *Bilgi Dünyası*, 11(1), 49-80.
- Yiğitbaş, Ç. ve Yetkin, A. (2003). Sağlık yüksekokulu öğrencilerinin öz-etkililik-yeterlik düzeyinin değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 7(1), 6-13.
- 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.
- Yüksel, Ö. (2007). İnsan kaynakları yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.





## İNTERNET KAYNAKLARI

Concepts of Leadership. 11.01.2018,

<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>[http://www.akademiktisat.net/calisma/hizmet/hizmet\\_analiz\\_tr.htm](http://www.akademiktisat.net/calisma/hizmet/hizmet_analiz_tr.htm)

Çağrı Merkezi Derneği. 5.12.2017, <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/cagri-merkezi-nedir>.

Emekkavramı. 7Aralık2017, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=111816](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=111816)



## ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İcinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

### ANKET

- 1 Eğitim Durumunuz :  İlköğretim  Lise  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
- 2 Yaşınız :
- 3 Çalışma Süreniz :
4. Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek
- 5 Medeni haliniz :  Evli  Bekâr

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
	Maddeler					
1	Yaptığım işe konsantre olabiliyorum.	1	2	3	4	5
2	Endiselerim nedeniyle sık sık uykum kaçır.	1	2	3	4	5
3	Yapılan işlerde kendimin faydalı olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4	Kendimi bazı işlerde karar verebilecek kapasitede hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Kendimi sürekli gergin hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	Kendimi sıkıntılarla baş edecek güçte görmüyorum.	1	2	3	4	5
7	Yaptığım normal günlük faaliyetlerden zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
8	Problemlere göğüs gerebilirim.	1	2	3	4	5

9	Kendimi mutsuz ve depresyonda hissediyorum.	1	2	3	4	5
10	Kendime olan güvenimi kaybediyorum.	1	2	3	4	5
11	Değersiz bir kişi olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12	Her şeye rağmen kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
13	Hizmet alanlarla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	1	2	3	4	5
14	İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
15	Hizmet alanlarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	1	2	3	4	5
16	Hizmet alanlarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
17	Hizmet alanlara gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
18	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
19	Hizmet alanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
20	Hizmet alanlara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
21	Hizmet alanlara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
22	Hizmet alanlara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
23	Hizmet alanlara sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
24	Hizmet alanlara gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.	1	2	3	4	5
25	İşim benim için hobi gibidir.	1	2	3	4	5
26	İşimde diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
27	İşimden çok keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
28	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
29	Mevcut işimin bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5