

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

DUYGUSAL EMEK İSTİHDAMININ SOSYOLOJİK ÖZELLİKLERİ
(BATI AKDENİZ UYGULAMASI)

Hatice OĞUZ
1230209084

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof.Dr.Metin ÖZKUL

ISPARTA-2016



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Hatice ÖGÜZ	
Anabilim Dalı	Sosyoloji	
Tez Başlığı	Duyusal Emek İstihdamının Sosyolojik Özellikleri (Batı Akademi Uygulanması)	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)		
<p>Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 29/4/2016 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU²</p> <p>ile aşağıdaki kararı almıştır.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.</p>		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Prof. Dr. Metin ÖZKUL	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Serkan GÜZEL	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. İsmail AKCA	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “DUYGUSAL EMEK İSTİHDAMININ SOSYOLOJİK ÖZELLİKLERİ (BATI AKDENİZ UYGULAMASI)” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Hatice OĞUZ

29.01.2016

ÖZET

OĞUZ, Hatice, *Duygusal Emek İstihdamının Sosyolojik Özellikleri (Batı Akdeniz Uygulaması), Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2016*

Endüstriyel çalışma hayatı belirli kurallar çerçevesinde düzenlenmiş işbölümü üzerine kuruludur. Günümüz endüstriyel hayatında teknolojinin daha büyük rol alması, istihdam edilen işgücünün daha çok hizmetler sektöründe yoğunlaşmasına neden olmuştur. Hizmetin üretilmesi ve satılabilmesi artık müşteri beğenisiyle doğru orantılı hale gelmiştir. Bu doğrultuda, günümüz çalışma yaşamında küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, yerel ve ulusal ağların artması ve buna benzer birçok sebepten dolayı örgütler arasındaki rekabet önemli ölçüde artmıştır. Örgütlerin bünyelerinde çalıştıracakları işgörenleri seçerken özen göstermeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı örgütler, işgörenleri eskisinden çok daha fazla önemli olan bir beşeri sermaye olarak görmektedirler. Bu beşeri sermayenin örgütün amaçları doğrultusunda etkili kullanılabilmesi için işgörenlerin davranışlarının ve duygularının denetlenmesi gerektiği düşüncesi önem kazanmıştır. Dolayısıyla duygu ve davranışların işgörenlerin çalışma ortamındaki ilişkilerinde doğal ve kendiliğinden ortaya çıkması yerine örgütsel amaçlara hizmet eden duygu ve davranışların kontrollü bir şekilde oluşturulması beklenmektedir. Duygusal emek olgusu da bu noktada önem kazanmaktadır.

Duygusal emek kavramına yönelik olarak birbiriyle örtüşen birçok tanım yapılmıştır. Topateş'e göre, "Duygusal emek kavramı, çalışma yaşamında, işgören duygularının örgütsel verimliliği artırmak amacıyla yönelik olarak denetim altına alınmasını kapsamaktadır. Duygusal emek, çalışanların müşterilerle yakından ilişkiler kurulmasını gerekli kılan işlerde, işin gereklerini sunabilmek için sarf etmek zorunda kaldıkları emek biçimidir ve duyguların dönüştürülmesini içermektedir."¹ Morris ve Feldman'ın yaptığı tanımda da benzer noktaların vurgulandığı görülmektedir. Onlara göre "Duygusal emek genelde, hizmet sunulurken örgütün istediği duyguların, işin gereği olarak belirlenen uygun bir kompozisyon içinde sergilenmesi olarak tanımlanır."²

¹ H. Topateş- A. Kalfa, (2009), "Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek", Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu, 22-23 Ekim, Akdeniz Üniversitesi, ss.423-431. s.425

² Morris ve Feldman 1996, Aktaran; P. D'cruz ,E. Noronha, (2012), "Duygusal Emek İcra Etmek: Hindistanlı Çağrı Merkezi Çalışanlarının Deneyimleri" Çev. Fuat Man, , Sakarya Üniversitesi, *İktisat Dergisi*, 1/1, ss.95-121, s.95

Duygusal emek süreci, örgütün amaçlarına uygun olarak ve örgüt kuralları çerçevesinde oluşturulmuş uygun bir beden dilinin yanısıra bununla tutarlı davranışlar, örgüt ortamına ve işin gereklerine uygun giyim tarzı gibi işgörenin bireysel özelliklerinin yanısıra iş görülen mekânın ve örgüt içi iletişimin koşullarıyla birlikte belirli bir bütünlük içinde sergilendiği sürece daha anlamlı ve işlevsel olacaktır.

İşgörenlerin müşterileri ile doğrudan ya da dolaylı biçimde iletişim halindeyken onlara işlerinin gerekleri olan duyguyu yansıtma davranışı içinde olmaları durumu, müşteri beğenisinin oluşturulmasına yönelik harcanan bir çabadır. Bu tür bir çaba içerisinde sergilenen duygular önceden belirlenerek, işlenmiş, standartlaştırılmış ve örgüt yöneticisinin denetimi altındadır.

Bu araştırmada, çalışma yaşamının günümüzdeki önemli gerçekliklerinden olan duygusal emek olgusunun sosyolojik özellikleri ele alınacaktır. Duygusal emeği çalışma yaşamında ön plana çıkaran örgütsel süreçler ve bunları etkileyen toplumsal faktörler incelenecektir. Örgütsel hedeflerin ve müşteri memnuniyetinin elde edilmesi açısından gerekliliği kabul edilmiş bir çalışma tarzının işgören memnuniyeti açısından oluşturduğu etkiler belirlenecektir. Bu doğrultuda duygusal emek sürecinin olumlu ve olumsuz yönleri tespit edilerek, olası problemlere yönelik her üç aktör grubunun (örgüt patronajı, işgören ve müşteri) beklentilerine uygun çözüm önerileri oluşturulacaktır.

ANAHTAR KELİMELELER:

Sosyalleşme, **İşgören Rolü**, Duygusal Emek, **İstihdam**, Müşteri memnuniyeti

ABSTRACT

Industrial working life is based on a division of labor organized in the framework of specific rules. In today's technology industry to take a bigger role in life, it has led to the intensification of the labor force employed in the service sector. Produce and sell the service has now become proportional to the customers liking. In this regard, today's working life globalization, development of information and communication technologies, the increasing competition between local and national networks and similar organizations have increased dramatically for several reasons. The due diligence when selecting those employees within the organizations they run the necessity arose. Therefore, organizations, employees with human capital, which they see as a much more important than before. This human capital of the behavior of employees to be used effectively for the purposes of the organization and the control of emotions thought it should have gained importance. Therefore, control of emotions and feelings emerge naturally and spontaneously instead of serving organizational goals and behavior in relation to the working environment of the employees are expected to be created in a way that behavior. Emotional labor phenomenon is important at this point.

"Emotional labor concept of working life, the employee feeling for the purpose to improve organizational efficiency involves taking under control. Emotional labor, workers in jobs that require the establishment of close relationships with customers is staying forms of labor have to expend to provide the requirements of the job and includes the conversion of emotions." "Emotional labor in general, the feeling he wanted When serving the organization is defined as exhibiting a suitable composition designated as a requirement of the job."

In accordance with the emotional labor process, the purpose of the organization and as well as the appropriate body language was created in the framework of the organization rules of behavior consistent with it, even as long as exhibited in a certain unity with the organization, environment and the employee, such as appropriate dress for the requirements of business seen business as well as the individual characteristics of space and conditions of communication within the organization It will be meaningful and functional.

Employees who directly or indirectly communicating with customers on the go in case they need them in the conduct of affairs reflects the feeling that you have is an attempt for the creation of customer appreciation. Such feelings exhibited in an effort to pre-determined, processed, standardized, and is under the supervision of the organization administrator.

In this study, patients with emotional labor sociological study of the important features of the present-day reality of life will be discussed. Emotional labor of working life, which emphasizes organizational processes and social factors influencing them will be examined. Impact of organizational goals and working style adopted requirement for obtaining formed in terms of employee satisfaction, customer satisfaction will be determined. By determining the positive and negative aspects of emotional labor process in this direction, each of the three groups of actors for potential problems (patronage organization, employee and customer) solution will create appropriate recommendations to the expectations.

KEYWORDS:

Socialization, **Employee Role**, Emotional Labor, **Employment**, Customer satisfaction

DUYGUSAL EMEK İSTİHDAMININ SOSYOLOJİK ÖZELLİKLERİ
(BATI AKDENİZ UYGULAMASI)

İÇİNDEKİLER:

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI.....	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ANAHTAR KELİMELER:	iv
ABSTRACT	v
KEYWORDS:.....	vi
İÇİNDEKİLER:	vii
TABLolar LİSTESİ:	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxii
ÖNSÖZ.....	xxiii
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE TEORİK ÇERÇEVE	3
1.Çalışma Hayatında Duygular	3
1.1.Duygusal Emek Kavramının Tanımı, Anlamı ve Kapsamı.....	4
1.2. Duygusal Emekle İlişkilendirilen Bazı Kavramlar	8
2. Duygusal Emek Sunumunu Etkileyen Faktörler.....	13
2.1. Bireysel Faktörler.....	13
2.1.1. Cinsiyet	14
2.1.2. Yaş	16
2.1.3. Eğitim Durumu	17
2.1.4. Medeni Durum	18
2.1.5. Mesleki Tecrübe.....	18
2.1.6. Empati Yeteneği.....	19
2.1.7. Kendini Uyarılama Becerisi.....	20
2.1.8. Duygusal Zekâ Kapasitesi.....	21
2.1.9. Duygulanım Biçimi	23
2.2. Örgütsel Faktörler	23
2.2.1. Duygusal Davranış Kuralları.....	23

2.2.2. Otonomi	26
2.2.3. İş Rutinliği	27
2.2.4. Sosyal Destek	27
2.2.5. Ödüllendirme	28
2.2.6. Güçlendirme	28
2.2.7. İzlenim Yönetimi.....	29
2.3. Etkileşim Özellikleri.....	30
2.3.1. Süre	30
2.3.2. Sıklık	31
2.3.3. Çeşitlilik	31
3. Duygusal Emek Süreci	32
4. Duygusal Emekle İlgili Teorik Yaklaşımlar	35
4.1. Hochschild yaklaşımı	35
4.2. Ashforth ve Humphrey yaklaşımı.....	42
4.3. Morris ve Feldman yaklaşımı	44
4.4. Grandey yaklaşımı	49
5. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları.....	54
5.1. Duygusal Emek Davranışlarının Olumlu Sonuçları	54
5.1.1. İş Tatmini	55
5.1.2. Yüksek Performans	56
5.1.3. Motivasyonda Artış	56
5.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarında Artış	57
5.1.5. Psikolojik ve Fizyolojik Yönden Sağlıklı Olma.....	58
5.1.6. Ekonomik Fayda	58
5.1.7. Müşteri İlişkilerinde Başarı	59
5.1.8. Mesleğe Karşı Duygusal Bağlılığın Artması.....	60
5.2. Duygusal Emek Davranışlarının Olumsuz Sonuçları.....	61
5.2.1. Tükenmişlik Sendromu	61
5.2.2. İş-Aile Çatışması	63
5.2.3. İş Bırakma Eğilimi.....	63
5.2.4. Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar	64
5.2.5. Rol Çatışması	65
5.2.6. Yabancılaşma	65
5.2.7. Mobbing (İş yerinde psikolojik taciz)	66

II. BÖLÜM

TOPLUMSALLAŞMA SÜRECİ, ÇALIŞMA HAYATI VE DUYGUSAL EMEK	69
1.TOPLUMSALLAŞMA SÜRECİ, ÖRGÜTSEL TOPLUMSALLAŞMA, ROL KAZANIMI VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ.....	69
1.1. Toplumsallaşma Kavramı ve Örgütsel Toplumsallaşma	69
1.1.1. Taklit (model alma, modelleme, örnek alma, rol oynama, özenme, öykünme)	71
1.1.2. Boyun eğme (İtaat)	72
1.1.3. Özdeşleşme	74
1.1.4. İçselleştirme (Benimseme, özümseme).....	76
1.2. Örgütsel Toplumsallaşma ve Rol Kazanımı	81
1.3. Çalışma Hayatında Statüler, Roller ve Duygusal Emek İlişkisi	83
2. GÜNÜMÜZ ÇALIŞMA HAYATI VE DUYGUSAL EMEK İSTİHDAMI	87

III. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK İSTİHDAMININ SOSYOLOJİK ÖZELLİKLERİ (BATI AKDENİZ UYGULAMASI).....	92
1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	92
2. Araştırmanın Problemleri ve Varsayımları	93
3. Araştırmanın Yöntemi (Evren-Örneklem, Veri Toplama-Analiz)	94
4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	95
4.1. Görüşülenlerin Çalıştıkları Şehirlere ve Örgütlere Göre Dağılımları	95
4.2. Görüşülenlerin Demografik Özellikleri	98
4.3. Görüşülenlerin Aile Yapısı ve Sosyo-Kültürel Durumları	100
4.4. Görüşülenlerin Çalışma Süreleri ve Çalışmaya Nasıl Başladıkları	101
4.5. Görüşülenlerin Ekonomik Özellikleri	103
4.6. Görüşülenlerin Çalıştıkları Örgüt ve Görevleriyle İlgili Düşünceleri	104
4.7. Görüşülenlerin Kuralcılık Durumları ve Örgütsel Davranış Kurallarıyla İlgili Düşünceleri	108
4.8. Görüşülenlerin Çalışma Ortamı ve İş İlişkileriyle İlgili Düşünceleri	118

4.9.Görüşülenlerin Çalıştıkları Örgüte Bağlılık Durumları.....	121
4.10.Görüşülenlerin Çalışma Ortamındaki Dış Görünüşleri ve Bireysel Özellikleri.....	123
4.11.Görüşülenlerin Çalışma Ortamındaki "Kendiliğindenlik" Durumları	127
4.12.Görüşülenlerin İşleriyle İlgili Mutluluk Durumları	128
4.13.Görüşülenlerin İş-Aile İlişkileri.....	130
4.14.Görüşülenlerin Başarı Durumları	131
4.15.Görüşülenlerin Duygusal Emek Harcama Durumları ve Bununla İlişkilendirilen Faktörler	131
4.15.1. Sosyal Tabaka	133
4.15.2. Eğitim Durumu	135
4.15.3. Medeni Durum ve Aile Yapısı	139
4.15.4. Demografik Özellikler	143
4.15.5. Bireysel Özellikler (Beden sunumu, Dış Görünüş, İkna Yeteneği, vb.).....	149
4.15.6. Örgütsel Statü	163
4.15.7. Kariyer Amacı.....	169
4.15.8. Sosyal Güvence.....	175
4.15.9. Örgütsel Davranış Kuralları ve Çalışma İlişkileri	177
5. Sonuç ve Değerlendirme	208
KAYNAKÇA	224
EKLER.....	239
Ek 1. Anket Soruları:	239
ÖZ GEÇMİŞ.....	247

TABLolar LİSTESİ:

Tablo 1: Görüşülenlerin çalıştıkları şehirler	95
Tablo 2: Görüşülenlerin çalıştıkları örgüt.....	96
Tablo 3: Görüşülenlerin çalıştıkları şehir ve örgüt.....	96
Tablo 4: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütteki birimleri	97
Tablo 5: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütteki pozisyonları	97
Tablo 6: Görüşülenlerin cinsiyetleri.....	98
Tablo 7: Görüşülenlerin doğum yerleri	98
Tablo 8: Görüşülenlerin yaşı.....	99
Tablo 9: Görüşülenlerin eğitim durumları.....	100
Tablo 10: Görüşülenlerin medeni durumları	100
Tablo 11: Görüşülenlerin kendilerini hangi sosyal tabakada gördükleri.....	101
Tablo 12: Görüşülenlerin kendilerini buldukları tabakada görme nedenleri ..	101
Tablo 13: Görüşülenlerin yetiştikleri aile	101
Tablo 14: Görüşülenlerin çalışma hayatına ilk ne zaman başladıkları	102
Tablo 15: Görüşülenlerin şimdiki işlerinde ne süredir çalıştıkları	102
Tablo 16: Görüşülenlerin şu anki işlerine nasıl girdikleri	102
Tablo 17: Görüşülenlerin ortalama aylık gelirleri.....	103
Tablo 18: Görüşülenlerin aylık gelirlerinin kendileri için yeterli olup olmadığı..	103
Tablo 19: Görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları	103
Tablo 20: Görüşülenlerin sahip oldukları sosyal güvence	104
Tablo 21: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütü sevme durumları	104
Tablo 22: Çalıştığı örgütü sevenlerin örgütün en çok hangi özelliğini sevdikleri.	105
Tablo 23: Görüşülenlere göre çalıştıkları örgütün en olumsuz özelliği	106
Tablo 24: Görüşülenlerin yaptıkları işi sevme durumları	107
Tablo 25: Görüşülenlerden işini sevenlerin yaptıkları işin en çok hangi özelliğini/gerekliliklerini sevdikleri	107
Tablo 26: Görüşülenlere göre yaptıkları işin en olumsuz özellikleri/gereklilikleri	107
Tablo 27: Görüşülenlerin işyerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları	109

Tablo 28: Görüşülenlerden örgüt içinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket edenlerin hangi durumlarda kural dışı hareket ettikleri	109
Tablo 29: Görüşülenlerin kural dışı hareket etmeleri halinde örgütün herhangi bir zarara uğrama durumu	109
Tablo 30: Görüşülenlerin kural dışı bir inisiyatif kullanmış olmaları halinde yöneticilerin fark etmesi durumunda alacakları tepkinin ne olduğuyla ilgili görüşleri	110
Tablo 31: Görüşülenlerin amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etme durumları.....	110
Tablo 32: Görüşülenlerden amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat edenlerin emri veren amirleriyle ilgili tepki ya da davranışları.....	110
Tablo 33: Görüşülenlerden amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etmeyenlerin dikkat etmeme nedenini	111
Tablo 34: Görüşülenlerin kendilerini kuralcı olarak tanımlama durumları	111
Tablo 35: Görüşülenlere göre kuralcı olmanın ne anlama geldiği	111
Tablo 36: Görüşülenlere göre kuralcı olmamanın ne anlama geldiği.....	112
Tablo 37: Görüşülenlerin yetiştikleri aile ortamı ve buna bağlı olarak kuralcı olup olmadıkları.....	113
Tablo 38: Görüşülenlere göre çalışma arkadaşlarının kuralcılık durumları.....	113
Tablo 39: Görüşülenlere göre bağlı oldukları amirlerinin kuralcılık durumları .	114
Tablo 40: Görüşülenlere göre tepe yönetici/yöneticilerinin kuralcılık durumları	114
Tablo 41: Görüşülenlere göre örgütlerindeki hiyerarşik yapı.....	115
Tablo 42: Görüşülenlere göre müşterilerle olan ilişkilerini düzenleyen kurallar .	115
Tablo 43: Görüşülenlerin kendilerini genellikle uymak zorunda hissettikleri kurallar	115
Tablo 44: Görüşülenlere göre çalışanların davranışlarını düzenleyen gerek sözlü gerekse yazılı kuralların katılık durumu	115
Tablo 45: Görüşülenlere göre amirleri değiştiğinde kuralların da değişme durumu	116

Tablo 46: Görüşülenlere göre çalıştıkları örgütte çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkilerin iş verimliliğine etkisi	116
Tablo 47: Görüşülenlere göre çalıştıkları örgütte çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkilerin iş verimliliğine etkisinin neden olumlu olacağı.....	116
Tablo 48: Görüşülenlere göre çalıştıkları örgütte çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkilerin iş verimliliğine etkisinin neden olumsuz olacağı	117
Tablo 49: İşle ilgili davranışlarınıza yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?.....	117
Tablo 50: Bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğine inanıyor musunuz?	117
Tablo 51: İşle ilgili davranışlarınızın oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine inanıyor musunuz?.....	117
Tablo 52: Görüşülenlerin iş yerlerinde çalışmaya başlarken bulunan kurallara uyum sağlamak açısından zorluk çekme durumları.....	118
Tablo 53: Görüşülenlerin yönetimle sorun yaşama durumları	118
Tablo 54: Görüşülenlerden yönetimle sorun yaşayanlara göre bu sorunların nelerden kaynaklandığı	119
Tablo 55: Görüşülenlere göre çalıştıkları iş yerindeki en önemli sorunlar	119
Tablo 56: Görüşülenlere göre çalıştıkları örgütteki sorunların çözümü	120
Tablo 57: Görüşülenlere göre işleriyle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisi yanlış bir ilişki olup olmadığı	120
Tablo 58: Görüşülenlerin herhangi bir yanlışlık yapmaları durumunda en büyük korkuları	121
Tablo 59: Çalışanların örgüt içerisinde motivasyonlarının yüksek olması için yapılan uygulamalar	121
Tablo 60: Görüşülenlerin çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunma durumları.....	122
Tablo 61: Görüşülenlerden çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunanların özveride bulunma sebepleri	122

Tablo 62: Görüşülenlerden çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunmayanların özveride bulunmama sebepleri	123
Tablo 63: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetme durumları.....	123
Tablo 64: Görüşülenlerin amirleriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin başarılılarını ve örgüte olan bağlılıklarını etkileme durumu.....	123
Tablo 65: Çalıştığınız örgütte kılık-kıyafetinizi belirleyen kurallar var mıdır? ...	124
Tablo 66: Görüşülenlerin örgütlerinde var olan kılık-kıyafetleriyle ilgili kurallara uyma durumları	124
Tablo 67: Görüşülenlerin giyimleri konusunda yöneticilerinden herhangi bir baskı görme durumları	124
Tablo 68: Görüşülenlerden giyimleri konusunda yöneticilerinden baskı görenlerin ne tür bir baskı gördükleri.....	124
Tablo 69: Görüşülenlere göre ne tür bir giyim tarzının müşteriyle olan ilişkilerini başarılı kıldığı.....	125
Tablo 70: Görüşülenlere göre ne tür bir konuşma tarzının müşteriyle olan ilişkilerini başarılı kıldığı.....	125
Tablo 71: Görüşülenlerin müşterilerle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları.....	126
Tablo 72: Görüşülenlerden müşteriyle ilişkilerinde beden diline dikkat edenlerin nelere dikkat ettiği	126
Tablo 73: Görüşülenlerin işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna yetenekleri	126
Tablo 74: İşle ilgili insanları ikna etmede en çok hangi özelliğinizin etkili olduğunu düşünüyorsunuz?	127
Tablo 75: Çalışanların kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları	128
Tablo 76: Çalışanların kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladıkları durumlar	128
Tablo 77: Görüşülenlerin işlerinden mutluluk duyma durumları	129
Tablo 78: Çalıştıkları işin kendilerine mutluluk verdiğini belirten çalışanlara göre bu mutluluğun nedenleri	129

Tablo 79: Çalıştıkları işin kendilerine mutluluk vermediğini belirten çalışanlara göre bu durumun nedenleri	130
Tablo 80: İşiniz nedeniyle ailenize ve sosyal hayatınıza yeterince vakit ayıramadığınızı düşünüyor musunuz?	130
Tablo 81: Çocuklarınızın bu mesleği yapmasını ister miydiniz?	130
Tablo 82: Kendinizi hayatta başarılı olmuş biri olarak düşünüyor musunuz?	131
Tablo 83: Kendisini hayatta başarılı olmuş biri olarak düşünenlerin bu başarıyı neyle ilişkilendirdikleri	131
Tablo 84: Kendisinin hayatta başarılı olmadığını düşünenlerin bu başarısızlığı neyle ilişkilendirdikleri	131
Tablo 85: Çalışanların iş ortamlarında özgürlük ve duygu-düşüncelerinden ödün verme durumları	132
Tablo 86: Yöneticilerin çalışanların duygu-düşüncelerine ilgi gösterme durumu	132
Tablo 87: Çalışanların iş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma,vb.) harcama durumları	132
Tablo 88: Görüşülenlerden duygusal emek harcadığını düşünenlerin nedenleri .	133
Tablo 89: Görüşülenlerden duygusal emek harcamayanların nedenleri	133
Tablo 90: Görüşülenlerin kendilerini gördükleri sosyal tabaka ve kendilerini örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları	134
Tablo 91: Görüşülenlerin kendilerini hangi tabakada gördükleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	135
Tablo 92: Görüşülenlerin kendilerini hangi tabakada gördükleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek harcama durumları	135
Tablo 93: Görüşülenlerin eğitim durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları	136
Tablo 94: Görüşülenlerin eğitim durumları ve yöneticilerinin, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine olan ilgisi.....	137
Tablo 95: Görüşülenlerin eğitim durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	137
Tablo 96: Görüşülenlerin eğitim durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları	138

Tablo 97: Görüşülenlerin medeni durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları	139
Tablo 98: Görüşülenlerin medeni durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları	140
Tablo 99: Görüşülenlerin medeni durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	141
Tablo 100: Görüşülenlerin nasıl bir ailede yetiştiği ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	141
Tablo 101: Görüşülenlerin nasıl bir ailede yetiştiği ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	142
Tablo 102: Görüşülenlerin nasıl bir ailede yetiştiği ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	143
Tablo 103: Görüşülenlerin cinsiyeti ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	144
Tablo 104: Görüşülenlerin cinsiyeti ve iş ortamındaki özgürlük durumları	144
Tablo 105: Görüşülenlerin cinsiyeti ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	145
Tablo 106 : Görüşülenlerin yaşı ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları	145
Tablo 107: Görüşülenlerin yaşları ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	147
Tablo 108: Görüşülenlerin yaşları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	148
Tablo 109: Görüşülenlerin örgütlerinde bulunan kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları	149
Tablo 110: Görüşülenlerin örgütlerinde bulunan kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları	150
Tablo 111: Görüşülenlerin örgütlerinde bulunan kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	150

Tablo 112: Görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim tarzı ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	151
Tablo 113: Görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim tarzı ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	152
Tablo 114: Görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim tarzı ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	153
Tablo 115: Görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan konuşma tarzı ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	154
Tablo 116: Görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan konuşma tarzı ve iş ortamındaki özgürlük durumları	156
Tablo 117: Görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan konuşma tarzı ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	158
Tablo 118: Görüşülenlerin müşterileriyle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	160
Tablo 119: Görüşülenlerin müşterileriyle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	160
Tablo 120: Görüşülenlerin müşterileriyle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	161
Tablo 121: Görüşülenlerin işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	161
Tablo 122: Görüşülenlerin işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	162
Tablo 123: Görüşülenlerin işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	163
Tablo 124: Görüşülenlerin örgütte çalıştıkları pozisyon ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	164
Tablo 125: Görüşülenlerin örgütte çalıştıkları pozisyon ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	165

Tablo 126: Görüşülenlerin örgütte çalıştıkları pozisyon ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	167
Tablo 127: Görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	170
Tablo 128: Görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	171
Tablo 129: Görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları ve iş ortamındaki özgürlük durumları	173
Tablo 130: Görüşülenlerin sahip oldukları sosyal güvence ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	175
Tablo 131: Görüşülenlerin sahip oldukları sosyal güvence ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	176
Tablo 132: Görüşülenlerin sahip oldukları sosyal güvence ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	176
Tablo 133: Görüşülenlerin iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları	177
Tablo 134: Görüşülenlerin iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları	178
Tablo 135: Görüşülenlerin iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	179
Tablo 136: Görüşülenlerin amirlerinden emir alırlarken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	179
Tablo 137: Görüşülenlerin amirlerinden emir alırlarken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etme durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	180

Tablo 138: Görüşülenlerin amirlerinden emir alırlarken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etme durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	181
Tablo 139: Görüşülenlerin kendilerini kuralcı olarak tanımlama durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	181
Tablo 140: Görüşülenlerin kendilerini kuralcı olarak tanımlama durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları	182
Tablo 141: Görüşülenlerin kendilerini kuralcı olarak tanımlama durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	182
Tablo 142: Görüşülenlere göre çalışma arkadaşlarının kuralcılık durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	183
Tablo 143: Görüşülenlere göre çalışma arkadaşlarının kuralcılık durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları	184
Tablo 144: Görüşülenlere göre çalışma arkadaşlarının kuralcılık durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	185
Tablo 145: Görüşülenlere göre bağlı oldukları amirlerinin kuralcılık durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	185
Tablo 146: Görüşülenlere göre bağlı oldukları amirlerinin kuralcılık durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	186
Tablo 147: Görüşülenlere göre bağlı oldukları amirlerinin kuralcılık durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	187
Tablo 148: Görüşülenlerin tepe yöneticilerinin kuralcılık durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	187
Tablo 149: Görüşülenlerin tepe yöneticilerinin kuralcılık durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları	188
Tablo 150: Görüşülenlerin tepe yöneticilerinin kuralcılık durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	189

Tablo 151: Görüşülenlerin yönetimle ilgili sorun yaşama durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütlerin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	190
Tablo 152: Görüşülenlerin yönetimle ilgili sorun yaşama durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları	190
Tablo 153: Görüşülenlerin yönetimle ilgili sorun yaşama durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	191
Tablo 154: Görüşülenlerin işle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlışlığıyla ilgili görüşleri ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları	191
Tablo 155: Görüşülenlerin işle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlışlığıyla ilgili görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	192
Tablo 156: Görüşülenlerin işle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlışlığıyla ilgili görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	193
Tablo 157: Görüşülenlerin çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunma durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	193
Tablo 158: Görüşülenlerin çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunma durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları	194
Tablo 159: Görüşülenlerin çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunma durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	195
Tablo 160: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütün kendilerini ailelerinde gibi hissetme durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	195
Tablo 161: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetme durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları	196
Tablo 162: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetme durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	196
Tablo 163: Görüşülenlerin amirleri değiştiğinde kuralların da değiştiğiyle ilgili görüşleri ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	197

Tablo 164: Görüşülenlerin amirleri değiştiğinde kuralların da değiştiğiyle ilgili görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	198
Tablo 165: Görüşülenlerin amirleri değiştiğinde kuralların da değiştiğiyle ilgili görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	198
Tablo 166: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütte, çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabilecekleri ilişkilerin verimliliği nasıl etkileyeceğine dair görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları	199
Tablo 167: Çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkilerin iş verimliliğini etkileme durumu ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasındaki ilişki	199
Tablo 168: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütte, çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabilecekleri ilişkilerin verimliliği nasıl etkileyeceğine dair görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	200
Tablo 169: Görüşülenlerin işle ilgili davranışlarına yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olup olmadığıyla ilgili görüşleri ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	201
Tablo 170: Görüşülenlerin işle ilgili davranışlarına yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olup olmadığıyla ilgili görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları	202
Tablo 171: Görüşülenlerin işle ilgili davranışlarına yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olup olmadığıyla ilgili görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	202
Tablo 172: Görüşülenlerin bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğiyle ilgili görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	202
Tablo 173: Görüşülenlerin bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğiyle ilgili görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	203

Tablo 174: Görüşülenlerin bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğiyle ilgili görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları.....	204
Tablo 175: Görüşülenlerin işle ilgili davranışlarının oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine dair görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları	205
Tablo 176: Görüşülenlerin işle ilgili davranışlarının oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine dair görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları	205
Tablo 177: Görüşülenlerin işle ilgili davranışlarının oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine dair görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	206
Tablo 178: Görüşülenlerin bu iş yerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde iş yerindeki kurallara uyum sağlama durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları.....	206
Tablo 179: Görüşülenlerin bu iş yerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde iş yerindeki kurallara uyum sağlama durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları.....	207
Tablo 180: Görüşülenlerin bu iş yerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde iş yerindeki kurallara uyum sağlama durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları	207

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli.....	46
Şekil 2. Duygu Düzenlemesi Süreç Modeli.....	50
Şekil 3. Grandey'in Duygusal Emek Modeli.....	52

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, son yıllarda çalışma koşullarının değişmesiyle özellikle de hizmet sektörünün ön plana çıkmasıyla örgütlerdeki işlevi fark edilen duygusal emeğin sosyolojik temelleri ele alınmıştır.

Çalışmanın teorik kısmında konuyla ilgili literatürde yer alan bilgiler incelenerek detaylı bir şekilde yer vermeye çalışılmıştır. Uygulama kısmında ise Batı Akdeniz diye tanımladığımız Antalya, Isparta, Burdur illerinde merkez bölgede yer alan 6 büyük bankada (İşbankası, Ziraat Bankası, Vakıfbank, Akbank, Halk Bankası, Garanti Bankası) çalışanlar üzerinden bir örneklem çıkarılarak anket uygulaması yapılmıştır.

Yüksek lisans eğitim süresince bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösterici olan danışmanım sayın Prof. Dr. Metin ÖZKUL'a desteğini, emeğini ve zamanını benden esirgemediği için teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca bu tez çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından, 3845-YL1-14 no'lu proje ile desteklenmiştir. Maddi desteklerinden dolayı BAP Koordinasyon Birimi'ne teşekkür ederim.

Hatice OĞUZ

Isparta/2016

GİRİŞ

Gelişmiş ülkelerin endüstrileşme süreçlerini tamamlayarak hizmet sektörüne geçiş yaşamaları, hem pazar ve rekabet koşullarının hem de işgücü yapılarının değişmesine neden olmuştur. Daha önceki dönemde, sanayi örgütlerinin ülke ekonomilerindeki ağırlığının diğer sektörlerle oranla fazla olmasına rağmen günümüzde hizmet sektörünün ağırlığı daha fazladır. Hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte dünyanın hemen her yerinde hizmet üreten işletme sayısı da artmıştır. Buna bağlı olarak da işgücünün çoğunluğu hizmet sektöründe istihdam edilmeye başlanmıştır. Hizmet sektörünün önceki döneme göre daha cazip hale gelmesi ve pazara çok sayıda hizmet işletmesinin girmesi rekabet koşullarını değiştirmiştir. Özellikle de küreselleşmeyle birlikte iletişim teknolojilerindeki gelişme hizmet sektöründeki rekabetin zorlaşmasına neden olmuştur. Değişen şartlar içerisinde hizmet sektöründe "müşteri memnuniyeti", rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli araçlardan biri olarak görülmeye başlanmıştır. Hizmet sunan ile hizmet sunulan kişi arasındaki etkileşim ise, müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Böylece işletmeler, müşterilerle birebir etkileşim halinde bulunan işgörenlerinin, müşteri memnuniyeti sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacak kilit bir rol oynadıklarını fark etmişlerdir. Bu rolün fark edilmesi ise örgütlerin işgörenlerden beklentilerinin artmasını beraberinde getirmiştir. İşgörenlerden, işlerini yaparken müşteride olumlu duygular uyandırarak iyi izlenimler bırakmaları beklenmektedir. Bunu başarabilmeleri ise işlerini yaparken belirli birtakım duygu ifadeleri kullanmalarını gerekli kılmaktadır. İşgörenlerin kendi duygularını kullanarak müşterilerin duygularını etkilemeye çalışmaları, hizmet sektöründe yaygın bir uygulama haline gelmiştir. Birçok işletme koyduğu kurallarla işgörenlerin müşterilere karşı hangi tavırları sergileyeceğini önceden belirleyerek, bu davranışları yapılan işin bir parçası olarak zorunlu hale getirmektedir. Duygusal emek kavramının çıkış noktası buraya dayanmaktadır. Kavramı ilk kez ele alan Hochschild'tir; işgörenlerin çalışma ortamında duygularının önceden şekillendirilmiş belirli kalıplar

içerisinde sergilendiğini ve bunun karşılığında belirli ücretler aldıklarını ifade ederek bu olguyu duygusal emek olarak adlandırmıştır.³

Bankalar ve bankacılık işlemleri küreselleşmenin de etkisiyle günümüzde oldukça yaygın hale gelen örgütlerdir. Sektörün kendi içinde özel çalışma koşulları ve standartları oluşmuştur. Bu koşullar büyük ölçüde müşterilerin memnuniyetine bağlı olarak oluşmaktadır. Örgütler insan kaynaklarını, bir taraftan hizmet sundukları insanlara yönelik olarak hizmet kalitesini, diğer taraftan da örgütsel kimliklerini güçlü kılabacak şekilde geliştirmektedirler. Örgütün beklentileri, işgörenlere yazılı veya sözlü olarak iletilmektedir. Bu iletilerin büyük kısmında, işgören duygularının üzerinde denetim kurmaya yönelik mesajlar verilmektedir. Bu uyarıları dikkate almayan işgörenler durumun getirisine göre uygun cezaları almaktadırlar. Bankacılık sektörü içinde çalışan kişiler, diğer hizmet sektörlerinde de olduğu gibi daha yoğun biçimde duygularını kontrol etme, müşterilere gösterilmesi gereken forma sokma gibi bir iş olgusu içinde çalışmaktadırlar. Doğal olarak bu konuda işgörenin kendi iç dünyasındaki değerlendirmesi ve kararı ile örgütün beklentilerinin uyumu, hem performans hem de işgörenin kendisinin işle ilgili kararları üzerinde etkili olacaktır.

Bu çalışmada yoğun biçimde duygusal emek gerektiren bir alanda çalışanların duygusal emek olgusunu algılama biçimleri, duygusal emek istihdamının koşulları ve sonuçlarını oluşturan toplumsal süreçleri ve bu süreçlerde rol oynayan etkenleri belirlemek amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde duygusal emek kavramı teorik açıdan ele alınarak örgütte duyguların yerine, duygusal emekle ilgili tanımlara, duygusal emeğin öncüllerine, duygusal emek sürecine, duygusal emekle ilgili yaklaşımlara ve duygusal emeğin sonuçlarına yer verilmiştir. İkinci bölümünde ise duygusal emek ve toplumsallaşma süreci ilişkisine yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde duygusal emek istihdamının sosyolojik özelliklerini incelemek için Batı Akdeniz Bölgesi olarak tanımlanan Antalya, Isparta ve Burdur illerinde yapılan alan çalışmasına yer verilerek bunun sonucunda elde edilen bulgular analiz edilmiştir.

³L. Köksel, "İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma", Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Manisa, 2009, s.6

I. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE TEORİK ÇERÇEVE

1. Çalışma Hayatında Duygular

Örgütsel davranışa yönelik çalışmalarda "duygu, hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan hareket"⁴ olarak tanımlanır. Duygular, davranışlarımızdan çok daha fazlasını ifade eder. Örneğin herhangi bir kişiye bir sebepten dolayı çok kızdığınızda midenize ağrılar girer nefes alıp vermeniz değişir, kaslarınız gerilir, bu fizyolojik değişimlerin yanında kızgınlık yüzünden olayları algılayışınız, düşünceleriniz ve davranışlarınız da değişir. Bu davranışlarımızın, karşımızdaki insana olan etkilerini düşünerek kızgınlığınızı bastırabilir ya da onlara karşı açıkça ifade edebilirsiniz.⁵

Duygular, belli bir anda içinde bulunduğumuz bireysel koşulları dışarıya yansıttığı gibi iletişimin de önemli bir aracı olarak rol oynar.⁶ Kızgın olduğumuzda arkadaşlarımız bizden uzak durmaya çalışırlar, üzgün olduğumuzda ise bizi teselli etmeye uğraşırlar. Bütün ifadelerimizi yüzümüze yansıtmasak da yüz ifadelerimiz duygularımızı en iyi şekilde gösteren işaretlerdir. Yüz ifadeleri kültürden kültüre bazı değişiklikler göstermekle birlikte, çoğunluk itibarıyla dünyanın hemen her yerinde aynıdır. Bu nedenle insanlar çoğu duygularını aynı yüz ifadeleriyle gösterirler. Bu anlamda yüz ifadelerinin evrensel olduğu söylenebilir.⁷ Ancak, kültür, yaş, cinsiyet, eğitim, meslek, statü gibi nedenlerle duyguyu ifade etme biçimleri de değişebilmekte⁸ bunların çeşitli beden hareketleriyle sembolleştirilmesi açısından toplumlar farklılaşabilmektedir.

Örgütler korku, nefret, kıskançlık, üzüntü, aşk ve şefkat gibi duyguların sıklıkla yaşandığı yerlerdir. Fakat örgütsel iletişimin uygulayıcıları ve bazı bilim insanları iş yaşamlarının "rasyonel" görüşleri üzerinde durarak, duygunun işteki rolünü göz ardı ederler. Özellikle 20.yüzyılın ortalarına kadar etkili olan Taylorist bakış açısı, adeta duyguların yok sayıldığı bir bakış açısı geliştirmiştir. Nerede olursa olsun insan

⁴ İ.Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.65

⁵Barutçugil, a.g.e., s.65

⁶Y.Lui-P.L.Perrew, "Another Look At The Role Of Emotion In The Organizational Change: A Process Model", *Human Resource Management Review*, 2005, s.265

⁷ Barutçugil, a.g.e., s.65

⁸ Barutçugil, a.g.e., s.65

yaşamındaki duyguları yok saymak, yoğun olarak duygu denetimi gerektiren çoğu işin doğasından kaynaklanan zorlukları da göz ardı etmemize neden olmaktadır. Bazı bilim insanları duygunun ve örgütün kesiştiği yolları keşfederek, duygulara önem vererek örgütsel başarıyı yakalayabileceklerini düşünmektedirler. Bununla birlikte, günümüze doğru artan bir şekilde, işletmeler verimliliği ve kârlılığı artırmak için duyguları araç olarak görmeye başlamışlardır. İşletmelerin görüşlerinde yaşanan bu değişim hizmet işlerinin ekonomideki yerinin artması ile oluşmuştur.⁹

Yaşanan bu değişimle beraber işletmeler, çalışanların fiziksel bedenleri üzerindeki denetimlerini çalışanların sahip oldukları duygular üzerine kaydırmaya başlamışlardır. Hizmet işlerinin artmasıyla müşterinin daha çok belirleyici olduğu bir döneme girilmiş ve bununla birlikte de çalışanların duygularını denetim altına alma devri başlamıştır. Artık çalışan öyle hissetmese bile işinden zevk alıyormuş gibi davranmalı veya müşteriye karşı gerçekten ilgili ve içten tavırlar sergilemelidir. Çalışanların işlerini icra ederken sergilemiş olduğu jestler ve mimikler kendi duygularının dışavurumundan çok, istenilen duyguların dışavurumu olmaya başlamıştır.¹⁰ Bu dönüşüm duygusal emeğin doğallığının kendi haline bırakılması yerine, örgütsel amaçlar doğrultusunda kurgulanması ya da inşa edilmesi gereğini doğurmuş, dolayısıyla duygusal emek çalışma hayatında hem bir gereklilik hem de problematik bir kavram olarak öne çıkmaya başlamıştır.

1.1.Duygusal Emek Kavramının Tanımı, Anlamı ve Kapsamı

Duygular üzerine yapılan çalışmalar, konunun multidisipliner bir alan olduğunu göstermektedir. "Duygu olgusu; 1800'lü yıllardan beri üzerinde durulan bir çalışma alanıdır. Duygu olgusu her şeyden önce insanın birebir kendisiyle ilgilidir. Konunun bu özelliği biyolojik, sosyal ve kültürel özellikleri de içeren tanımları da beraberinde getirmektedir. 1800'lü yıllardan günümüze kadar duygu olgusu birçok yönüyle tanımlanmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise duygu olgusunun iş yaşamındaki yeri ve iş yaşamına yansımaları konusunda çalışmalar ortaya koyulmaya başlamıştır."¹¹

⁹H. Ş. Seçer, "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Siyaset Konferansları*, Kitap 50, 2007, s. 813- 834

¹⁰C. S. Öz - Fuat Man, "Çalışan bedeninin düşen son kalesi: Duygular Çağrı Merkezi Çalışanlarının Duygusal Emek Süreçleri", *Yönetim Sanatı, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya, 2007, s. 624-632

¹¹Seçer, 2007, a.g.e. s.814

Görüldüğü gibi duygu, uzun zaman önce de üzerinde çalışılan bir alan olmasına rağmen, çalışma hayatında son dönemlerde üzerine yoğunlaşılacak bir olgudur.

Çalışma hayatından insan önemli bir faktördür ve insanın da hareketleri üzerinde duygu ve düşüncelerinin önemli etkisinin olduğunu düşündüğümüzde çalışma hayatında duygular önemli bir faktör olmaya başlamıştır. Buradan hareketle yapılan çalışmalar sonucunda duygusal emek kavramı ortaya çıkmıştır ve çalışma yaşamında işlevleri üzerinde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. "Duygusal emek, örgütsel literatürde iş ortamlarındaki duyguların denetimini kapsayan bir dizi kurguyu tanımlamak için kullanılan terimdir. Duygusal emek kavramı genellikle, duygusal emeği vurgulayan işlerde, işletmelerin ifade edilmesini istediği duyguların dışavurumundaki denetim olarak kullanılmaktadır."¹² "Duygusal emek literatürü, müşteri hizmetlerini odak alarak durum ve zamana karşı, çalışanların müşteriler ile olan ilişkilerinde pozitif ilişkiler kurabilmeleri için duyguların kontrol edilmesi ile ilgilenir."¹³

Duygusal emek kavramı ele alınmaya başlandığı zamandan beri birçok araştırmacı tarafından üzerinde çalışılmıştır. Kavramla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır fakat her ne kadar aydınlatıcı çalışmalar yapılmış olsa da kavramla ilgili birtakım belirsizlikler söz konusudur. "Goffman, örgütler tarafından belirlenen, çalışanlarda bulunması istenen uygun davranışları gözlemleyen ilk araştırmacıdır. Goffman'dan etkilenen Hochschild, örgüt tarafından belirlenen çalışanlarda bulunması istenen uygun davranışları Yönetilen Kalp (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling) adlı kitabında duygusal emek olarak tanımlamıştır. Sosyal ve davranışsal alanlar üzerinde çalışan bilim insanları duygusal emeğin ne kadar önemli olduğunu vurgulamakta ancak duygusal emekle ilgili temel konular çözümsüz kalmaktadır. Duygusal emeği tanımlayan özellikler nelerdir? Duygusal emeğin hizmet çalışanları için ne gibi yararları ve zararları bulunmaktadır?"¹⁴

Hochschild, duygusal emeği daha somut bir şekilde ifade edebilmek adına kavramla ilgili bir oyun benzetmesinde bulunmuştur. Buna göre duygusal emeği hizmetin sahne, çalışanların aktör, müşterilerin de izleyici olarak nitelendirildiği bir oyun olarak görmektedir ve duygusal emeği, "herkes tarafından gözlenebilen mimiksel

¹²D. J.Beal-J. P. Trougakos-H. M. Weiss-S.G. Gren, "Episodic Processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies" *Journal of Applied Psychology*, S.91, 2006, s. 1053-1065

¹³ C. M. Brotheridge-A. A. Grandey, "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work", *Journal of Vocational Behavior*, S.60, 2002, s.17-18

¹⁴ S.M.Kurml-D. Geddes, "Exploring the dimensions of emotional labor: Hochschild's work", *Management Communication Quarterly*, S.14. 2000, s. 8-49

ve bedensel gösterimlerde bulunmak için duyguların yönetilmesi; ücretle satılan, bu nedenle de değıştirilebilen bir değer"¹⁵ olarak tanımlamaktadır.

Duygusal emek konusu yeni emek süreci araştırmalarıyla birlikte, fiziksel emeğin yanı sıra emeğin duygusal boyutunun da incelenmeye alınmasıyla önemsenmeye başlanmış ve özellikle hizmet sektöründe emek süreçlerinin incelendiği araştırmalarda önemli bir sorun alanı olarak belirlenmiştir. Konuyla ilgili çağrı merkezi, havayolu, otel, sağlık, eğitim, tur rehberliği, satış, yaşlı bakım hizmetlerinde ve kamu kurumlarında çalışanlara yönelik birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. "Duygusal emeğin söz konusu işlerde yoğun olarak kullanılmayı gerektirmesi, "duygusal proletarya" olarak nitelendirilen yeni bir işçi sınıfı kesiminin ortaya çıkışı olarak da ifade edilmektedir."¹⁶

"Duygusal emek kavramı, ilgili çalışmalarda zaman zaman duygu işi, duygu yönetimi, duygusal işçilik ile de eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu tür emek gerektiren işlerde çalışanlar ise duygu işçisi olarak ifade edilmektedir."¹⁷ Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda duygusal emek olgusuna çeşitli tanımsal yaklaşımlar getirilmeye çalışılmıştır. Özkaplan'a göre ise duygusal emek, "firmaların müşteriye sattığı paketin bir parçasıdır". Sanayi işçisinin kol gücünü, bilgi teknolojisi işçisinin beyin gücünü sattığı gibi duygu işçisi de "gülümsemelerini" satmaktadır.¹⁸

Hochschild'in çalışmaları arasında yer alan hostesler üzerinde gerçekleştirdiği uygulamalı çalışmada da duyguların ticarileştirilmesi konusu çalışma hayatındaki sergilenen duygularla ilgili temel odak noktasıdır. Hochschild'e göre duygusal emek, işgörenin işteki performansını, işini yaparken duyduğu iş tatminini ve işle ilgili mutluluğunu etkilemektedir. Hochschild, 19. yy.'daki çocuk işçilerin fiziksel sömürüsü ile 20. yy.'daki uçak mürettebatının duygusal sömürüsünü karşılaştırmaktadır. Hochschild'e göre, uçak mürettebatının çocuk işçilere göre çok daha iyi fiziksel çalışma şartlarına ve daha uygun çalışma saatlerine sahip olduklarını ifade etmektedir. Ancak uçak mürettebatının çocuk işçilere göre örgüt için kendilerinden daha fazla ödün

¹⁵ K. H. Chu-S. K. Murrmann, "Development and validation of the hospitality emotional labor scale", *Tourism Management*, S.27, 2006, s.1183

¹⁶ M. Ibarra, "Emotional Proletarians in a Global Economy: Mexican Immigrant Women and Elder Care Work", *Urban Anthropology*, S.31 (3-4), 2002, s. 317

¹⁷ A. Şengül, "Hizmet İlişkilerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İşgörenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi", *Ege Akademik Bakış*, S.9/ 4. 2009

¹⁸ N. Özkaplan, "Duygusal Emek Kadın İş Erkek İş", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, S.21, 2009, s.19

verdiklerini ileri sürmektedir. İşverenler, onların sadece fiziksel aktivitelerini değil, aynı zamanda işlerini icra ederken sahip oldukları duygularını da kontrol etmektedirler.¹⁹

Paula England ve George Farkas'a göre, duygusal emeği başkalarını anlama çabası, empati kurma becerisi ve başkalarının hissettiklerini kendi hislerinin bir parçasıymış gibi algılayabilme olarak ifade etmişlerdir. Sosyolog Nicky James'e göre duygusal emek, duyguların düzenlemesiyle ve başka insanların duyguları ile ilgilidir. Başka bir deyişle duygusal emeğin amacı hizmet sunumu sürecinde müşteriye kendisini iyi hissettirmek (satış işlerindeki gibi müşterinin mutlu olması gereken işlerde) ya da kötü hissettirmektir (gardiyancılık ve polis memurluğu gibi işlerde).²⁰

Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği, işgören tarafından hizmet süresi boyunca örgüt tarafından kendisinden beklenen duyguların yansıtılması olarak ifade etmişlerdir. Diğer bir deyişle duygusal emeği, örgüt tarafından işgörenden belirlenen gösterim kurallarına uymadaki gözlenebilir olan davranışlar olarak açıklarlar. Hochschild'den farklı olarak gözlenebilen davranışlar üzerinde durarak davranışların altında yatan gözlenemeyen duygularla pek fazla ilgilenmemektedirler. Bunun sebebi ise hizmet kalitesinin çalışanın gözlenebilen davranışları ile değerlendirilebileceğini düşünmeleridir.²¹

Morris ve Feldman, duygusal emeği bireysel bir çaba olarak görerek "örgütün gösterilmesini istediği duyguları, kişilerarası etkileşimlerde yansıtmaları için harcanan bireysel çaba, planlama ve kontrol"²² olarak tanımlamaktadırlar ve bu çabanın da hizmet çalışanları tarafından ortaya konulduğunu iddia etmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi Morris ve Feldman'ın duygusal emekle ilgili önemle üzerinde durduğu konu, istenilen duyguların gösterilmesinde harcanan çabadır.²³

Deadrick ve McAfee'ye göre ise "duygusal emek, çalışanların işyerlerinde veya çalışma sırasında, çalışanın müşteri hakkındaki gerçek duygularından farklı olarak, kendilerinden beklenen duyguları sergilemeleridir."²⁴ Diefendorff ve Gosserand,

¹⁹ C.M. Brotheridge-R.T. Lee, "Development and Validation of The Emotional Labour Scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, S.76, 2003, s.365-379

²⁰ J. R. Steinberg-D.M. Figart, "Emotional Labor Since The Managed Heart", *ANNALS, AAPSS*, S.561, 1999, s.8-25

²¹ E.Ü. Öz, *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s.11

²² Kurml ve Geddes, 2000, a.g.m., s.8-49

²³ Kurml ve Geddes, 2000, a.g.m., s.8-49

²⁴ D.L. Deadrick-R. B. McAfee, "Service with a smile legal and emotional issues", *Journal of Quality Management*, S.6, 2001, s. 99-110

duygusal emeği, "iş hedeflerini başarabilmek için davranış kurallarına cevap verebilen duygusal düzenleme süreci" şeklinde tanımlamışlardır.²⁵

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi duygusal emek kavramı bir süreci ifade etmektedir ve bu süreç içerisinde çalışanların ön planda tuttıkları şey işle ilgili duygularını denetim altına alarak yöneticilerinin onlardan beklediği başarıya ulaşabilmektir.

1.2. Duygusal Emekle İlişkilendirilen Bazı Kavramlar

Bazı araştırmacılar duygusal emek kavramının başka birtakım kavramlarla ilişkisini kurmuş, duygusal emeği bu kavramlarla bağlantılı olarak açıklama yolunu seçmişlerdir. Örneğin Ashforth ve Humphrey duygusal emeğin bir çeşit izlenim yönetimi sayılabileceğini öne sürmüş ve sosyal kimlik kuramıyla arasında bağlantı kurmuşlardır. Bunun gibi, Grandey de duygusal emek ve duygu düzenlemesi kavramları arasındaki ilişki üzerinde durmuştur. Duygusal emek olgusunu daha iyi anlayabilmek açısından yararlı olabileceği düşünülen bu kavramlar şunlardır:²⁶

İzlenim Yönetimi: Bir kurumda çalışan kişiler özellikle de sürekli olarak müşterilerle iletişim halinde olan çalışanlar o kurumu dış çevreye karşı temsil ederler. Bu yüzden çalışanların müşteriler üzerinde bıraktıkları olumlu ya da olumsuz izlenim aslında o kuruma karşı olan genel algıyı oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu açıdan bakıldığında izlenim kurum açısından önemli bir kavram haline gelmektedir.²⁷

Başka insanlar hakkında bir yargıya varma konusunda tahminlerde bulunmak anlamına gelen izlenim oluşturma; ilk izlenimlerin toplumsal etkileşimin hem başlangıcı hem de temel belirleyicisi olması dolayısıyla önemli bir süreçtir.²⁸ Kişiler gerek çalışma yaşantılarında gerekse sosyal yaşantılarında, kendileri için önemli olan bu süreç üzerinde etkili olmaya çalışırlar. Başkaları tarafından olumlu algılanabilecek davranışlar göstererek onlar üzerinde iyi bir izlenim oluşturmak isterler. İşte kişilerin, bu şekilde, izlenim oluşturma süreçlerini kontrol altında tutmaya çalışmaları literatürde izlenim yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

²⁵J. M. Diefendorff-M. H Croyle-R. H Gosserand, "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies", *Journal of Vocational Behavior*, S.66, 2005, s. 339-357

²⁶Köksel, a.g.t., s. 35

²⁷ Köksel, a.g.t., s. 35

²⁸S.E. Taylor-L.A. Peplau-D.O. Sears, *Sosyal Psikoloji*, İmge Kitabevi, Ankara, 2007, s.133

"İzlenim yönetimi, bireylerin başkalarının kendileriyle ilgili algılarını yönlendirmek veya mevcut imajlarını korumak amacıyla sergilediği davranışlar olarak tanımlanmaktadır."²⁹ İşgörenler, örgüt içinde çeşitli sosyal, psikolojik ve maddi kazançlar elde etmek için davranışlarını denetim altında tutma, yani başkalarının kendileri hakkındaki düşüncelerini etkilemek için izlenim yönetimine başvurma eğilimindedirler. Örgüt içerisinde gösterilebilen izlenim yönetimi davranışları temel olarak iki grupta toplanmaktadır. Bunlar, saldırgan stratejiler ve savunmacı stratejilerdir.³⁰

Saldırgan stratejiler, bireylerin başkalarının kendileriyle ilgili izlenimlerini etkilemek üzere sergiledikleri proaktif çabalarıdır. Bu stratejiler yağcılık, kişisel reklam, örnek olma, yalvarma ve gözdağı vermedir. *Yağcılık*, kişinin kendisini karşı tarafa hoş göstermek amacıyla, onun onaylayacağı biçimde davranması ve hoşuna gidecek iltifatlar ederek onu etkilemeye çalışması şeklinde tanımlanabilir. Yağcılıkta kişi karşı tarafın olumlu yanlarını yüceltme ve onun gibi davranma eğilimi gösterirken, kişisel reklamda söz konusu olan bireyin kendi kişisel özelliklerini övünç konusu yaparak kendi reklamını yapmasıdır. Bu stratejiler fazla abartıldığında karşı tarafta olumsuz izlenimler oluşmasına neden olabilmektedirler. *Örnek olma stratejisi*, bireyin kendisinden beklenenden de fazla çaba göstererek olumlu bir izlenim yaratmaya çalışma davranışına verilen addır. *Yalvarma stratejisinde* ise kişi zayıf yanlarını veya içinde bulunduğu olumsuz koşulları öne sürerek duygu sömürüsü yoluyla amaçlarına ulaşmaya çalışır. Bu davranış tarzı kısa vadede bazı kazançlar elde edilmesine yardımcı olsa bile uzun vadede faydalı gözükmemektedir. Son strateji olan *gözdağı vermede* ise bireyler hedeflerine ulaşmak için karşı taraf üzerinde baskı kurmaya çalışırlar ki bu strateji genellikle örgüt içinde yasal gücü elinde bulunduranlar tarafından kullanılır. *Savunmacı stratejiler* ise kişinin yaşadığı kötü bir olay sonucunda karşı tarafta meydana gelen olumsuz izlenimi düzeltmek amacıyla başvurduğu yöntemlerdir. Savunmacı izlenim yönetimi stratejileri rapor verme ve özür dilemedir. *Rapor verme stratejisinde* birey olayı, karşı tarafa kendi yaklaşımıyla açıklar. Örneğin, olayın kendisiyle ilgisi

²⁹S.J. Wayne-R.C. Liden,(1995), "Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, S.38, No.1, 1995, s.232-260.

³⁰M. Özdevecioğlu-S.Erdem,"İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açıdan Teorik Çerçeve", M. Özdevecioğlu, H. Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, İlke Yayınevi, Ankara, 2008, s.30

olmadığını ifade edebilir veya olayla ilgisini kabul ederek kişisel mazeretlerini açıklayabilir. *Özür dilemede* ise kişi hatasını kabul eder ve cezasına razı olur.³¹

İzlenim yönetimi sürecinde önemli olan ilk adım, işgörenin karşı taraf üzerinde istediği etkiyi yaratabileceğine inandığı davranışı seçmesidir. Seçilen davranış, karşı taraftaki kişinin beklentileriyle ne ölçüde uyumluysa, işgörenin karşı tarafta istediği izlenimi o ölçüde başarılı bir şekilde bıraktığını söylemek mümkündür. Uyumsuzluk durumunda ise çalışanın karşı taraftaki kişi üzerinde olumsuz bir izlenim bırakması yani izlenim yönetiminin başarısız olması söz konusudur³²

Ashforth ve Humphrey, duygusal emeğin, başkalarının algılarını etkilemek için işgörenlerin davranışlarını kasıtlı olarak yönetmesini içeren bir süreç olarak bir tür izlenim yönetimi sayılabileceğini ifade etmişlerdir.³³ Gerçekten de duygusal emek, işgörenlerin izlenim yönetimi adına müşterilere karşı duygularını kullandıkları bir süreç olarak düşünülebilir. Karşı tarafın beklentileriyle uyumlu duyguların gösterilmesi satışlarda artış, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı gibi çeşitli olumlu getiriler sağlayacakken; gösterimler ve beklentiler arasında oluşacak uyumsuzluk hem işgören hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Ancak izlenim yönetimi ile duygusal emeğin tam olarak birbiriyle aynı anlama geldiğini söylemek yanlış olacaktır. Çünkü izlenim yönetiminde birey kendi kişisel imajı adına, kendi isteğiyle ve kişisel faydası için karşı tarafı etkilemeye çalışır. Oysa duygusal emekte işgören tamamen örgütün beklentilerine uyarak ve örgüt imajı adına davranışta bulunur.³⁴

Duygu Düzenleme: Bu süreçte bireyler hangi duyguları nerede ve nasıl hissedeceklerini aynı zamanda bu duyguları dışarıya nasıl aktaracaklarını düzenlerler.

Kişilerin bu süreçte yararlandıkları stratejiler, *öncel odaklı* ve *tepki odaklı* duygu düzenleme olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Bireylerin karşılaşılabilecek duygu oluşmadan önce içinde buldukları ortamı veya ortamla ilgili algılarını değiştirmeleriyle ilgili olan öncel odaklı düzenleme dört farklı şekilde ortaya çıkabilir:³⁵

1.Ortamı Seçme: Bireylerin hoşlanmadıkları insanlardan ve ortamlardan uzaklaşmaları veya kendilerini iyi hissettirenlere yaklaşmalarıdır.

³¹Özdevecioğlu ve Erdem, a.g.e., s.31

³²Gardner ve Martinko, 1988; Köksel, a.g.t., s.36

³³Ashforth ve Humphrey, 1993, a.g.m., s.102

³⁴Köksel, a.g.t., s.37

³⁵Öz, a.g.e., s.12

2.Ortamı Değiştirme: Herhangi bir durumun üzerinde bıraktığı duygusal etkiyi olumlu hale dönüştürmek için bireyin ortamı değiştirme çabasıdır.

3.Dikkat Dağıtma: Bireylerin dikkatlerini içinde buldukları durumdan uzaklaştırıp, o anda ihtiyaç duydukları duyguyu çağrıştıracak şeyler düşünmeleridir. Bir işgörenin kendini mutsuz hissettiği bir günde müşterilere karşı güler yüzlü ve sempatik olabilmek için kendisini mutlu bir moda sokacak anılarını düşünmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

4.Bilişsel Değişim: Bireyin, bir durumdan çıkarsaması olası birçok anlam arasından hangisini seçeceğiyle ilgilidir. İçinde bulunulan duruma olumlu tarafından yaklaşım yol açacağı olumsuz duyguları ortadan kaldırmaya çalışmaktır.

Karşılaşılabilecek tepkiyi hafifletme olarak ifade edilen tepki odaklı duygu düzenlemesi ise öncel odaklı duygu düzenlemesinin aksine söz konusu duygu oluştuktan sonra verilecek tepkinin düzenlenmesini kapsar.³⁶

Grandey, duygusal emeğin temelde bireylerin iş yerinde duygu gösterimlerini yönetmeleri olduğunu; öyleyse duygusal emeğin örgütsel amaçlara ulaşmak için duyguların ve davranışların düzenlenmesi olarak düşünülebileceğini öne sürmüştür.³⁷ Böylece, duygu düzenlemesi kavramının duygusal emeğe uyarlandığı farklı bir bakış açısı ortaya çıkmıştır.

Grandey'e göre dikkat dağıtma ve bilişsel değişim stratejileri duygusal emekteki derinlemesine davranışla büyük oranda örtüşmektedir. Bu yöntemlerde de, tıpkı derinlemesine davranışta olduğu gibi bireyler sergilemeleri gereken duyguyu bizzat deneyimlemeye çalışmaktadırlar. Bunun gibi, tepki odaklı düzenleme ise yüzeysel davranışa benzetilmiştir. Çünkü tepki odaklı duygu düzenlemede de yüzeysel davranıştaki gibi, uygun duyguların sergilenebilmesi için gerçek duyguların bastırılması veya daha abartılı olarak gösterilmesi söz konusudur. Duygu düzenlemesi stratejilerinin amacı, duygu gösterimlerinin davranış kurallarıyla uyumunu sağlamaktır.³⁸

Yukarıdaki bilgiler ışığında duygu düzenlemesinin işgörenlerin duygusal emek sürecinde kullandıkları araçlardan biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Sosyal Kimlik Kuramı: Benliğe ilişkin bilgiler toplumsallaşma yoluyla, başkalarının davranışlarından ve yorumlarından edinilen bilgilerle veya kişinin kendi

³⁶ Gross, 1998; Köksel, a.g.t., s.38

³⁷ Öz, a.g.e., s.13

³⁸ J.M. Diefendorff-R.H.Gosserand,"Understanding the emotional labor process: a control theory perspective", *Journal of Organizational Behavior*, S.24, 2003, s.945-959.

kendini gözlemlemesi gibi yöntemlerle edinilebilir. Benlik, kişinin kendisiyle ilgili düşüncelerinin, algılamalarının, duygularının ve değerlendirmelerinin toplamı olarak ifade edilebilir.³⁹ Bir sosyal gruba üye olmak da, kişinin benlik oluşumu üzerinde etkiye sahiptir. Yani, bireyin benlik özelliklerinin bir kısmı, üyesi olduğu sosyal grupların etkisiyle oluşur. Sosyal kimlik, bireylerin benliklerinin bir sosyal gruba üye olmaktan kaynaklanan kısmı olarak tanımlanmaktadır. Sosyal kimlik kuramı ise, bireylerin kendilerini özdeşleştirdikleri grupların fikir ve davranış özelliklerinden ne şekilde etkilendikleriyle ilgilenir.⁴⁰

Tajfel sosyal kimlik kuramının üç temel varsayıma dayandırıldığını belirtmektedir. O'na göre bu varsayımlar şu şekilde ifade edilebilir:

- 1-İnsanlar toplumsal dünyayı iç ve dış gruplara ayırma eğilimindedirler.
- 2-İnsanlar üyesi oldukları iç gruba bağlı olan toplumsal konumlarıyla kendilerine saygınlık kazandırmaya çalışırlar.
- 3-Bireylerin benlik kavramları iç grubu nasıl değerlendirdikleriyle yakından ilgilidir. Yani, yüksek statülü bir iç grubun üyesi olmak kişinin kendisine saygısının yüksek olmasını da beraberinde getirmekte, düşük statülü bir grupta ise bunun tersi gerçekleşmektedir.⁴¹

Sosyal kimlik kuramına göre kişilik, bireyin kendine has karakter özelliklerinin ve içinde bulunduğu grubun özelliklerinin toplamından oluşmaktadır. Sosyal kimlik, bireylerin kendilerini başka bir insan grubuna ait hissetmelerini sağlamaktadır.⁴² Bunun yanı sıra, bireylere belirli düşünce ve davranış ölçüleri sunmaktadır. Bu kurama göre bireyler, kendilerini belirli bir grubun üyesi olarak tanımladıklarında, söz konusu grubun özelliklerini kendi özellikleriymişçesine benimsemekte ve buna uygun davranmaktadırlar.

Ashforth ve Humphrey sosyal kimlik kuramına dayanarak, bireylerin işyerindeki sosyal gruplarla bağlantılı olarak, kim olduklarına, değerlerinin, amaçlarının ve inançlarının neler olduğuna ilişkin algılar geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Buna göre, örgütsel rolünü benlik kavramının bir parçası haline getiren kimseler için duygusal davranış kuralları içselleştirilmiş değerler halini alır. Yani, kişiler bu kurallara

³⁹D. Cüceloğlu, *İnsan ve Davranış*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s. 578

⁴⁰Ç. Kağıtçıbaşı, *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2006, s.278

⁴¹H. Tajfel, "Social Psychology of Intergroup Relations", *Annual Review of Psychology*, 33, 1982, ss.1-39.

⁴²B.E. Ashforth-F.Mael, "Social Identity Theory and the Organization", *The Academy of Management Review*, 14/1, 2004, s.0-39.

uymak zorunda olduklarını düşündükleri için değil, onların yerine getirilmesi gerektiğine içsel olarak inandıkları için kurallara itaat ederler. Böylece, bu kişiler örgütün duygusal davranış kurallarını yerine getirirken samimi davrandıklarını hisseder ve duygusal çelişki yaşamaktan kurtulurlar.⁴³

Ashforth ve Humphrey, sosyal kimlik kuramını temel alarak, kişilerin hayatlarında önemli birer sosyal kimlik sağlayıcı olan örgütlerin veya meslek dallarının algılanışının, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını hafifletebilecek bir moderatör olabileceği görüşünü öne sürmüşlerdir. Bu olgu, duygusal emek gösteriminin yoğun ve yıpratıcı olduğu durumlarda örgütler tarafından bir çeşit strateji olarak kullanılabilir. Örneğin güçlü bir örgüt kültürünün varlığı, işgörenlerin örgüt normlarını içselleştirmelerine ve kendilerini o örgütün birer elemanı olarak tanımlama eğilimlerinin yükselmesine yardımcı olabilir. Böylece kişi için çalıştığı örgüt ve orada üstlendiği rol, benlik anlayışının önemli bir parçası haline gelebilir. Sosyal kimlik kuramının diğer bir iddiası da bireylerin özgüvenlerini ve imajlarını koruma eğilimi içinde olduklarıdır. Buradan yola çıkarak, örgüt değerlerini içselleştirmiş bireyler için örgütün başarısının aynı zamanda kişisel imaj ve saygınlığın da belirleyicisi olacağını düşünebiliriz. Yani birey, kendisine saygınlık kazandırdığına inandığı örgütle kendini tanımlayacak; aynı zamanda kişisel saygınlığının örgütün başarısına bağlı olduğunu düşünerek davranış kurallarını yerine getirme konusunda istekli olacaktır.⁴⁴

2. Duygusal Emek Sunumunu Etkileyen Faktörler

İnsan davranışları üzerinde etkili olan fizyolojik, psikolojik ve sosyal birçok faktör olduğuna göre duygusal emek davranışlarına da etki eden birçok faktör bulunmaktadır.

2.1. Bireysel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen faktörlerin başında demografik faktörlerin geldiğini belirtebiliriz. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve mesleki tecrübe gibi

⁴³Ashforth ve Humphrey, 1993, a.g.m., s.103

⁴⁴Kağıtçıbaşı, a.g.e., s. 279

demografik faktörler ile duygusal emeğin özellikle yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarını etkilediğinden söz edilebilmektedir.⁴⁵

2.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet farklılığı, bireylerin toplumsal rollerini belirleyen temel unsurlardandır. Bireylerin küçüklükten itibaren cinsiyet farklılığına dayalı olarak yetiştirilmesinde toplumsal beklentilerin etkili olması durumu, kadınlar ve erkekler arasında duyguların yönetimi ve dışavurumu konusunda belirgin farklılıklar görülmesine neden olmaktadır. Örneğin birçok kültürde kadınların mutluluk, üzüntü ve korku gibi duygularını göstermeleri normal karşılanırken, öfke gösterimlerini bastırmaları gerektiği düşünülmektedir. Erkekler için ise öfke gösterimleri normal kabul edilmekte, statülerini sağlamlaştıracağı veya onları daha güçlü kılacağı varsayılmaktadır. Kadınların ve erkeklerin göstermelerinde bir sakınca görülmeyen duygular birbirinden farklı olmakla birlikte, her iki cinsin toplumsal rollerin kendilerine atfettiği duyguları göstermeleri konusunda destek aldıkları görülmektedir.⁴⁶

İş yaşamında kadınlar duygularını erkeklere göre daha çok kullanmaktadır. Bunun yanı sıra dışsal duygu işaretlerini algılayarak duygularını o yönde değiştirebilmeye daha çok eğilim göstermektedirler. Erkekler ise genellikle kendi içsel duyguları ile ilgilenmekte ve gerçek duygularını doğrudan yansıtmaktadır.⁴⁷ Bu sebeple kadınların duygularını yönetebilme ve bunu iş sürecinde verimlilik için kullanabilme becerileri erkeklere oranla daha yüksek düzeydedir. Bu özellikleri, duygusal emek konusunda onları erkeklere oranla daha başarılı yapmaktadır ve bunun bir sonucu olarak da kadınların duygusal emek gerektiren işlerdeki sayısı erkeklere göre daha fazladır.⁴⁸ Hochschild'e göre kadınlar erkeklere oranla daha yüksek düzeyde duygusal emek davranışı sergilemektedirler. Aynı zamanda Hochschild kadınların başkalarının ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olma, duygularını kontrol etme, olumlu duygusal tepkiler verebilme konusunda ve olumlu duyguların gösterilmesini gerektiren hizmet

⁴⁵M.Akbyık, "Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İzmir, 2013, s.15

⁴⁶T.Solmuş, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım, İstanbul, 2004, s. 28

⁴⁷A.Rafaeli, "When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job", *Journal of Applied Psychology*, S.74, 1989, s.385-393

⁴⁸L. Köksel, (2009). "İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma", Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Manisa, 2009, s. 18

işlerinde erkeklere oranla daha başarılı oldukları görüşünü savunmaktadır.⁴⁹ Bu durum, hizmet sektöründe çalışanların cinsiyet dağılımına yansiyarak kadınların daha fazla olmasına etki etmektedir.

Duygusal emekle ilgili yapılan araştırmalarda cinsiyet farklılığının duygusal emek üzerindeki etkileriyle ilgili çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. ABD'de çeşitli meslek gruplarından 522 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma Hochschild'in iddialarını destekler yönde sonuçlar vermiştir. Bu çalışmaya göre, kadınlar iş yerinde erkeklere oranla daha fazla zamanlarını insanlarla etkileşim halinde geçirmektedirler. Diğer taraftan, kadınların işyerinde olumsuz duygularını bastırma ve tükenmişlik yaşama eğilimleri daha fazla gözükmektedir. Havayolu şirketlerinin telefonla satış ve uçuş personelleri üzerinde yapılan başka bir araştırmada da, yoğun biçimde duygusal emek gerektiren bu işlerin kadınlar tarafından daha başarılı olarak yerine getirildiği ve bu yüzden firmaların eleman seçimi sırasında özellikle kadınları tercih ettikleri ortaya konmuştur. Yine ABD'de öğretmenler üzerinde yapılan bir başka araştırmada, öğrencilerin kadın öğretmenlerin derslerine katılım oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kadınların öğretmenlik gibi duygusal emek gerektiren işlerde daha başarılı olmalarına bağlanmıştır.⁵⁰

Duygusal emek literatüründe, olumsuz duyguların bastırılıp olumlu duyguların sergilenmesini gerektiren işlerde kadınların erkeklere oranla daha başarılı olduğu yönünde genel bir kanı yer almaktadır. Bununla birlikte olumsuz duyguların gösterimini gerekli kılan mesleklerde ise erkeklerin daha başarılı olacakları öngörülmektedir. Ancak hizmet işlerinin çok az bir kısmı olumsuz duyguların sergilenmesini içermektedir. Polisler, özel korumalar veya vergi tahsildarları gibi, karşı tarafta korku hissi uyandıran meslekleri icra edenler, toplam hizmet çalışanları içinde çok büyük bir grubu temsil etmemektedirler.⁵¹

⁴⁹L.Oral,-S. Köse,"Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2, 2011, s. 467

⁵⁰Köksel, a.g.t. s.18

⁵¹Köksel, a.g.t. s.19

2.1.2. Yaş

Duygusal emek davranışlarını etkileyen bir faktör olarak yaşı ele aldığımızda, hem tek başına hem de diğer faktörlerle birleştiğinde duygusal emek davranışını yönetmede belirleyici olduğunu görüyoruz.

Duygusal emek davranışının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkisini araştırmaya yönelik yapılan bir çalışmadan elde edilen verilere göre sağlık personelinin yaşının artmasıyla birlikte duyguların doğal yolla ifadesinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaş faktörü, meslek ve iş tecrübesi ile ilişkilendirildiğinde ise mesleki tecrübe arttıkça duyguların doğal yolla ifadesi ve duygusal emek davranışları artmaktadır.⁵² Yapılan başka bir diğer araştırmaya göre, yaş ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, yani yaş ile birlikte iş tatmininin arttığı belirtilmektedir.⁵³ Çalışanların yaşları ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir araştırmaya göre ise çalışanların yaş ortalamasının artmasına bağlı olarak duygusal tükenme seviyelerinin yükseldiği sonucu elde edilmiştir.⁵⁴

Hochschild, yaş faktörünün duygusal emek davranışına etkisini değerlendirirken yaşı daha büyük olan çalışanların çeşitli duygusal olaylar ve durumlar karşısında daha fazla deneyime sahip olduklarından, gerekli olan duyguları daha kolay yansıtabileceklerini ifade etmiştir. Bununla birlikte yaşı daha ileri olan çalışanlar duygularını kontrol etmede daha başarılı oldukları için kendilerinden beklenildiği gibi davranmaya daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Ve sorumluluklarını yerine getirirken de uygun olan duygu ve davranışların dışına çıkmamaktadırlar.⁵⁵

Yapılan araştırmalardaki sonuçlar göz önüne alındığında yaşın ilerlemesiyle birlikte duygular üzerindeki denetimin daha sağlıklı şekilde yapıldığı ve bunun sonucunda da duygusal emek sürecinde çalışanların daha başarılı olduğu ortadadır.

⁵²Köksel, a.g.t. s.19

⁵³E.Kaya,"Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri arasındaki İlişki", Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi) İstanbul, 2009, s.34

⁵⁴E.Eroğlu, *İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma*, Literatürk Yayınları, Konya, 2011, s.262

⁵⁵Kruml ve Geddes, 2000, a.g.m., s.15

2.1.3. Eğitim Durumu

Duygusal emek davranışına etki eden bir diğer faktör olan eğitim durumu, çalışanın işini yaparken daha fazla duygusal emek gösterimi çabasına girmesi konusunda belirleyicidir.

Şöyle ki, yapılan araştırmalara göre eğitim durumu görece ileri seviyede olan çalışanlar daha fazla duygusal çaba harcamaktadırlar. Eğitim durumunu mesleki eğitim olarak değerlendirdiğimizde, mesleki anlamda daha bilgili olan çalışanların daha fazla duygusal emek harcadıkları görülmektedir. Çünkü mesleki eğitim seviyesi daha ileri olan çalışanlar hangi durumda nasıl davranmaları gerektiği konusunda daha bilgilidir ve müşterilere yaklaşımları da bu doğrultuda şekillenmektedir.⁵⁶

Eğitimle birlikte çalışanın mesleğine karşı farkındalığı artmaktadır ve çalışan görevlerini yerine getirirken daha titiz davranmaktadır. Çalışan, hata payını en aza indirmek ve kendisinden beklenenleri en iyi şekilde yapabilmek için de daha fazla çaba harcayacaktır. Duygusal emek harcamanın temelinde de daha başarılı olma düşüncesinin yer aldığını düşünürsek, aslında eğitim seviyesi yüksek olan çalışan daha fazla duygusal çaba içine girerek daha başarılı olmaya çalışacaktır.

Bunun aksine yani mesleği hakkında eğitim almamış çalışanların, mesleklerine karşı bilinçlilik durumları daha düşük olabilir. Kendilerinden beklenen görevleri yerine getirirken sadece işi yapmış olmak mantığından hareket ederek düşük kalitede ürün ya da hizmet ortaya çıkarabilirler. Bunun temel nedeni ise daha başarılı olmak için daha fazla çaba harcamalarıdır diyebiliriz.

Ayrıca, örneğin hizmet sektöründe çalışan ve eğitim seviyesi düşük olan birisi için, müşterilerle iletişimde sıkıntı yaşayabileceğini ve uygun davranışı göstermede zorlanabileceğini öngörebiliriz. Bundan dolayı da duygusal çaba harcama konusunda da sıkıntı yaşayacaktır.⁵⁷

Sonuç olarak eğitim durumu ve duygusal emek harcama durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

⁵⁶ A.Ünal, "Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Sakarya üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Sakarya, 2011, s.51

⁵⁷ Ünal, a.g.t., s.51

2.1.4. Medeni Durum

Duygusal emek davranışını etkileyen faktörlerin incelendiği araştırmalara göre çalışanların medeni durumları onların duygusal emek harcama durumlarına etki etmektedir.

Evli çalışanlar, bekâr çalışanlara oranla sosyal çevrelerinde de sorumlulukları daha fazla olduğu için daha fazla kişisel başarı arzusuna sahiplerdir. Bu yüzden dolayı da kendilerinden beklenenleri yaparlarken, daha az risk alıp daha fazla çaba harcamaktadırlar. Bekâr çalışanlar ise onlara nazaran sosyal konumları itibariyle daha serbesttirler. Bu serbestlikleri işlerini yerine getirirken harcadıkları çabaya da etki etmektedir. Evli çalışanlar başarısız duruma düşmemek için ve mevcut durumlarını daha da iyileştirebilmek için işlerini yaparken bekâr çalışanlara nispeten daha fazla duygusal emek harcama çabası içine girmektedirler. Aynı zamanda bu durum onların duygusal tükenme seviyelerini de farklılaştırmaktadır.⁵⁸

2.1.5. Mesleki Tecrübe

Mesleki tecrübenin, çalışanın işine olan hâkimiyetini artırdığını belirtebiliriz. Yeterince mesleki tecrübeye sahip olan çalışan, işiyle ilgili her durumda ne yapacağını ve nasıl yapacağını bilir.

Özellikle de konumuzun odak noktası açısından, hizmet çalışanlarını ele aldığımızda, çalışma ortamında genel olarak mevcut davranış kurallarına bağlı hareket etmeleri gerekse de bazı durumlarda kendi yöntemleriyle sorunu çözmeleri gerekebilir. Bu gibi durumlarda, sorunla baş edebilmek adına mesleki tecrübeleri kendileri için en önemli yardımcıdır. Daha önce yaşadıkları sorunu nasıl çözmüşlerse şu anda da aynı yöntemden hareketle sorunun üstesinden gelebilirler. Bununla birlikte tecrübeli olan hizmet çalışanları müşteriye karşı nasıl davranmaları gerektiğiyle ilgili daha bilinçlidirler. Örneğin saldırgan bir müşteri karşısında durumu kendi lehlerine nasıl çevirebileceklerini ve bunu yaparken de müşteriyi nasıl memnun edebileceklerini bilirler.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular da bu yöndedir. Turist rehberlerinin mesleğin gerektirdiği duygusal davranışları sergileme eğilimlerinin yüksek olduğu görülen bir araştırmaya göre, kişi mesleğinde deneyim sahibi oldukça

⁵⁸Eroğlu, a.g.e., s.260

gereken duygu gösterimlerini sergileme konusunda daha başarılı olur. Çünkü çalışan hangi durumda hangi davranışı sergilemesi gerektiği konusunda daha bilinçlidir ve tecrübesiyle birlikte davranışlarını duruma göre şekillendirebilme yeteneği gelişmiştir. Buna göre çalışanın mesleki tecrübesinin artmasıyla birlikte duygusal emek davranışlarının da artacağı ön görülmektedir.⁵⁹

2.1.6. Empati Yeteneği

Duygusal emek sürecinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi ve müşteri tarafından işgörenin samimi olarak algılanabilmesi için empati yeteneğinin iyi kullanılabilmesi önemlidir. Çünkü işgören bu sayede müşterinin duygu durumunu ve isteklerini çok daha iyi anlayabilir. Kendi duygu ve davranışlarını bu yönde şekillendirmesi samimi ve güvenilir olarak algılanabilmesini olumlu yönde etkiler. Duygusal emekle ilgili literatürde de bazı yazarların, bu yönde yani işgörenlerin empati kurabilme becerilerinin duygusal emek davranışları üzerinde etkili olabileceği yönünde ifadeleri de yer almaktadır.

"Empati, bir insanın kendisini, karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması şeklinde tanımlanmaktadır."⁶⁰ Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere, "bireyin başka bir bireyle empati kurma sürecinde öncelikle yapması gereken, kendisini onun yerine koymaktır; iletişime konu olan olaya onun dünya görüşüyle, onun bakış açısıyla yaklaşmaktır. İkinci olarak, karşısındakini yargılamak yerine onun duygularını ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlamaya çalışması gerekmektedir. Bu iki adımın dışında, bireyin karşısındaki kişiyle empati kurmuş sayılabilmesi için yapması gereken üçüncü şey, onun düşüncelerini anladığını ve hissettiklerini hissedebildiğini karşı tarafa belli etmesidir."⁶¹

Görüldüğü üzere empati, bir kimsenin başkalarının duygu ve düşüncelerine daha objektif yaklaşabilmesini böylece onların ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olabilmesini sağlamaktadır. Kişinin içinde bulunduğu duruma onun tarafından bakabilmek, onun isteklerinin ve ihtiyaçlarının neler olduğunu anlayabilmek için daha faydalıdır.

⁵⁹U. Kaya-Ç.K. Özhan, "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3/2, 2012, s.26

⁶⁰ Ü.Dökmen,"Empati Kurma Becerisi İle Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/518/6482.pdf>, (12.03.2014), s. 135

⁶¹ Dökmen, a.g.m., 136

Konuyu bir hizmet çalışanı açısından ele aldığımızda karşısındaki müşteriye empati kurarak yaklaşan bir çalışan müşterisinin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak ona göre hizmet verebilir, bu durum da müşteriye memnun edeceği için çalışanı da başarılı kılar. Çünkü bu durum, müşteriye karşı doğru yaklaşımın geliştirilmesi ve doğru davranış şeklinin sergilenebilmesiyle ilgilidir.

Hochschild de empati kabiliyetinin duygusal emek gerektiren işlerde önemli olduğunu öne sürmüştü ve yaptığı araştırmada hosteslerin işe alım süreçlerinde empati yeteneklerine önem verildiğini ifade etmiştir.⁶²

Empati kurabilme yeteneği, bireyin doğuştan getirdiği özellikleriyle yakından ilgili olmasının yanı sıra eğitim yoluyla sonradan da geliştirilebilir. Bunun bilinçli olarak yapılması bireye daha fazla başarı sağlayacaktır.⁶³

2.1.7. Kendini Uyarılma Becerisi

İnsanlar ilişkilerinde birbirinden farklı işaretler, göstergeler kullanırlar. Bazı insanlar, diğerlerine oranla ilişkilerinde daha başarılıdırlar. Örneğin araştırmalara göre kadınlar yüz ifadelerini ve vücut hareketlerini çözümlenmede erkeklerden daha başarılıdırlar. Diğerlerinden gelen işaretlere dikkat eden, kendi göstergelerinin dışa sunumunu kontrol eden ve davranışlarını durumlara göre ayarlayan, uyum sağlayan kişilerin birçok araştırmada kişiler arası ilişkiye girmekte zorlanmadıkları, konuşmaları yönlendirdikleri, ancak bunların zamanla samimi ve derin ilişkilerde yeterli olmadıkları görülmektedir.⁶⁴ "Kendini uyarılmanın, kişide olduğundan farklı görünme becerisi kazandırdığı için yüzeysel davranışı artırdığı, derinlemesine ve samimi davranışı ise azalttığı belirtilmektedir."⁶⁵

Uyma davranışını duygusal emek açısından ele alacak olursak kurum içerisinde duygusal davranış kurallarıyla birlikte sağlanmaktadır ve bunun sonucunda da işgörenler arasında standart davranışlar ortaya çıkmaktadır. "Örgüt içinde davranış kurallarının zorlayıcı etki olarak algılanması durumunda çalışanlarda itaat türünde bir uyum gerçekleşmekte ve hissedilen duygu ve tutumda bir değişiklik olmadan sadece

⁶²A.R. Hochschild, *The Managed Heart: The Commercialization of human feeling*. University of California Press, Berkeley and Los Angeles, 1983, s.162

⁶³D. Gürüz-A.T. Eğinli, *İletişim Becerileri: Anlamak- Anlatmak- Anlaşmak*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s.32

⁶⁴M.H. Bilgin, *Yeni teknolojiler ve üretim sistemlerindeki değişimin emek ve istihdam üzerindeki etkileri*, Kamu-İş Yayınları, Ankara, 2000, s.232

⁶⁵ Akbıyık. a.g.t. s.19

davranış değişmektedir. Bunun sonucunda da yüzeysel davranış ortaya çıkmaktadır. Benimsemeyerek uyma davranışının sergilenmesi sonucunda ise hissettikleri ve gösterdikleri duygu arasında bir fark bulunmadığı için çalışanlarda derinlemesine davranış görülmektedir."⁶⁶

2.1.8. Duygusal Zekâ Kapasitesi

Bireyin kendi duygularıyla birlikte başkalarının duygularını anlayabilmesi ve duygularını yapıcı bir şekilde düzenleyebilmesi yeteneği olarak ifade edilebilecek duygusal zekâ kapasitesi bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerinde etkili bir faktördür. Çünkü duygusal zekâ kapasitesi yüksek olan bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerinde farkındalık seviyeleri de yüksektir. Bu sayede sorunlar karşısında bilişsel ve duygusal güçlerini birleştirerek daha yapıcı çözümler üretebilirler. Kendini tanıyan, duygu ve düşüncelerinin farkında olan, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini bilen bir birey, kendi duygu, düşünce ve davranışlarını yönetebilir ve kişilerarası olumlu ve yapıcı ilişkiler kurabilir.⁶⁷ Dolayısıyla, bu yeteneğini kullanarak daha nitelikli ilişkiler geliştirerek, gerek sosyal yaşantısını gerek çalışma yaşantısını daha kaliteli hale getirebilir.

Duygusal zekâ, insanların hem sosyal ilişkilerinde hem de çalışma yaşamındaki ilişkilerinde karşılıklı olarak duyguların anlaşılması, kullanılması ve yönetilmesi açısından önemlidir. Bir kişinin kendi duygularını tanıması ve yönetebilmesi, başkalarının duygularını anlamada ona fayda sağlamaktadır. Özellikle yönetici konumunda bulunanlar, çalışanların istek ve beklentilerini karşılamada, onlarla daha duyarlı ve güvene dayalı ilişkiler kurmada, onları kurumsal hedeflere yönlendirmede duygusal yeterliliklerini kullanarak başarılı olabilmektedirler.⁶⁸ Bu sayede çalışanın hissettiği duyguyu daha iyi anlayabilmesi, onunla daha sağlıklı bir iletişim kurabilmesi kolaylaşmaktadır.

"Duyguları yönetme süreci, duyguların farkında olmak, duyguları tanımak, yönlendirebilmek, ifade edebilmek, sorumluluğunu alabilmek, duygulara uyum sağlayabilmek yetilerine sahip olmayı ve hedeflere ulaşmak için bunları etkin

⁶⁶ Öz. a.g.e. s.25

⁶⁷ İ. E. Başaran, *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Umut Yayınları, Ankara, 2000, s. 103

⁶⁸ M. Demir, "Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.26. 2010, s.199

kullanabilme süreci içerisinde bireyin duygusal olgunluğu olarak değerlendirilmektedir."⁶⁹

Duygusal emek çabalarına yönelik beklentiler zamanla örgüt kültürünün bir parçası haline gelmektedir. Böyle bir yapıyı oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik girişimler, çoğunlukla işyerlerinde çalışanların duygusal zekâlarını belirleyen boyutların yönlendirilmesi ve kontrolünü gerektirmektedir. Bu durum duygusal zekâ ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki bulunabileceğini göstermektedir. Duygusal zekâsı yüksek birinin, kolaylıkla duygularının farkına varabilmesi, içinde bulunduğu duruma uygun şekilde yönetebilmesi nedeniyle duygusal emek davranışı sergilemede başarılı olacağı beklenmektedir.⁷⁰

Duygusal zekânın duygusal emek gerektiren işlerde çalışanlara sağlayacağı avantajlar çok yönlüdür. Öncelikle, duygusal zekâsı yüksek bireylerin karşı tarafın duygularını anlayabilme ve düşüncelerini yönlendirebilme yetenekleri dolayısıyla müşteri ilişkileri konusunda daha başarılı olacakları düşünülebilir. Duygusal emek, bireylerin çalışma yaşamlarının bir parçası olarak duygularını kullanıma sunmalarını gerektiren bir süreçtir. Bunu ne derece ustalıkla yaptıkları ise iş sonuçları üzerinde etkili olmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bir birey, mevcut duygusal durumunu işinin gerektirdiği forma kolayca sokabilme yeteneğine sahiptir. Kendini kolaylıkla adapte edebilme becerisi sayesinde kendisinden beklenen duyguları gösterebilmek adına daha az çaba harcamaya gerek duymaktadır. Böylelikle duygusal emek göstermede zorlanmamaktadır.⁷¹

Duygusal emek davranışı sergilemek için duygusal olgunluk, empati, etkili iletişim becerisi gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır.⁷² Bu kavramların başarılı bir şekilde uygulanmasının altında da duygusal zekâ yatmaktadır. Duygusal emek ile ilgili bütün yaklaşımlarda geçerli olan düşünce, bireylerin belirli durumlar için hangi duyguların uygun olduğunu ve bu duyguların diğerlerine nasıl gösterilmesi gerektiğini öğrenebilmek için gösterim ya da duygu kurallarını anlamaya çalıştıklarıdır. Bu durum doğrudan duyguların yönetimi anlamı da taşımaktadır. Duyguların yönetimi de

⁶⁹Demir, a.g.m. s.204

⁷⁰M. Onay, "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11/4, 2011, s.588

⁷¹P. Salovey, D. Grewal, "The Science of Emotional Intelligence", *Current Directions in Psychological Science*, 2005, 14/6, ss.281-285; Akt. Köksel, a.g.t. s.25

⁷²D.Goleman, *İş Başında Duygusal Zekâ*, Varlık Kitabevi, İstanbul, 2000, Akt. E.Kaya,"Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri arasındaki İlişki", Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul. 2009, s.16

çoğunlukla duygusal zekâ fonksiyonları arasında yer almaktadır.⁷³ Bunlardan dolayı duygusal zekâ duygusal emek göstermesinin temelinde yer alan en güçlü dayanaklardan birisidir.

2.1.9. Duygulanım Biçimi

Bireyler, genel olarak belirli bir duygu durumu içerisindedirler, her şeye ve herkese karşı bu duygu durumuyla yaklaşır. Bu durum duygulanım biçimiyle ifade edilmektedir.⁷⁴

Duygulanım biçiminin *olumlu duygulanım* ve *olumsuz duygulanım* olmak üzere iki türü vardır. Olumlu duygulanım içerisindeki bireyler genellikle hayata karşı olumlu yaklaşır; olumsuz duygulanım biçimine sahip bireyler ise genellikle olumsuz bir bakış açısıyla hareket ederler. Olumlu duygulanım bireylerde istekli, canlı ve aktif davranışlarla kendini gösterirken; olumsuz duygulanım genel bir öfke, bıkkınlık veya kaygı hali olarak düşünülebilir.⁷⁵

Duygusal emek sürecini kişinin kendi duygularını kullanarak başkalarının duygularını etkileme süreci olarak ele aldığımızda, kişinin genel ruh halinin, harcayacağı duygusal emek çabasında, bunu harcama şeklinde ve müşteriler üzerinde yaratacağı etkilerde belirleyici olabileceğini söyleyebiliriz. Olumlu duygulanım biçimine sahip bir çalışan görevini yerine getirirken de sürekli bir olumlu davranış içinde olduğundan dolayı iletişim halinde olduğu karşı tarafa da bu durum yansıtacaktır ve daha başarılı olacaktır. Olumsuz duygulanım içerisinde olan çalışan ise sahip olduğu olumsuz bakış açısı yüzünden görevini yerine getirirken de bunun etkisiyle olumsuz davranışlarda bulunacaktır ve bu durum iletişim içinde olduğu diğer kişilere de yansıtacağından dolayı kendi kendisini başarısız olmaya sürükleyecektir.

2.2. Örgütsel Faktörler

2.2.1. Duygusal Davranış Kuralları

İnsanlarla doğrudan ya da dolaylı yolla iletişim kurmayı gerektiren hemen her meslek grubunda, karşı tarafa gösterilmesi gereken duyguları ve davranışları belirleyen,

⁷³Goleman, 2000; Kaya, a.g.t. s. 21

⁷⁴ A.J. Morris-D.C. Feldman, "The dimensions antecedents and consequences of emotional labor", *Academy of Management Review*, S.21, 1996, s.986-1010

⁷⁵Morris ve Feldman, a.g.m., s.987

yöneticiler tarafından örgüt kültürüne ve örgüt amaçlarına uygun olarak oluşturulmuş kurallar vardır. Bu kurallar işin gereği ve örgütün amaçlarına yönelik standart davranış üretmeyi mümkün kılar. Kurallara uygun davranışlar üretilmesi, müşteri ilişkileri ve memnuniyeti açısından deneyimlenmiş eş biçimli davranışlar anlamına gelir. Duyguların işgören davranışlarıyla standart bir şekilde yansıtılması, hizmet kalitesinin gereği olan standartların da ifade edilmesi anlamına gelir ki, örgütlerin, "duygusal davranış kurallarının oluşturulması ve uygulanması konularına özel önem" ⁷⁶ vermelerinin nedeni de budur.

Duygusal davranış kuralları örgütün amaçlarına uygun olarak örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Ancak, örgüt içinde bu kuralların oluşumu genel olarak hem örgütsel ve mesleki normlarla hem de toplumsal kültürle belirli bir bütünlük içinde oluşturulur. Esas olarak bu normlardan etkilenir ve onların bir uzantısı gibidirler. Özellikle toplumsal kültürle ters düşen davranış kurallarının genellikle örgütün amaçlarına ulaşması anlamında olumsuz etki yaratabileceğini söyleyebiliriz. ⁷⁷ Bu duruma şu örneği verebiliriz: Mc Donald's firmasının Moskova'da açtığı şubede, işgörelere klasik batı normlarına uygun hizmet anlayışını öğretilmiş ve müşterilerle iletişimleri sırasında gülümsemeleri istenmiştir. Ancak bu norm Rus kültüründe var olmadığı için müşteriler tarafından hoş karşılanmamış; hatta bazıları kendileriyle alay edildiği hissine kapılmışlardır. ⁷⁸

Sonuç olarak, duygusal davranış kurallarının bulunulan toplumsal kültürle uyum içinde olmaması hem çalışanların bu kurallara uymasını zorlaştırabilir hem de gösterilen davranışların müşterilerde memnuniyetsizlik yaratmasına ve şikâyetlere neden olabilir; bu durum da hizmet sunan örgütün güvenilirliğini olumsuz etkileyebilir.

Duygusal davranış kuralları, örgüt içinde uyulması gereken zorunlu kurallar olarak açıkça belirlenmiştir ve işgörelerin hangi durumda nasıl davranması gerektiği, müşteriye karşı hangi davranışları sergilemesi gerektiği örgüt tarafından işgörelere öğretilir. Örneğin çağrı merkezi çalışanları, müşterilerden gelen telefonları standart ifadelerle yanıtlarlar. Müşteriyle iletişimleri boyunca karşılaşılabilecekleri belli başlı durumlar ve bunlara vermeleri gereken yanıtlar da firma tarafından önceden belirlenmiştir. Bunun gibi, dünya çapında yaygın mağazalar zinciri olan fast-food

⁷⁶Köksel, a.g.t., s. 26

⁷⁷ Köksel, a.g.t., s. 27

⁷⁸ B.E. Ashforth-R.H. Humphrey, "Emotional labor in service roles the influence of identity", *Academy of Management Review*, S.18, 1993, s.88-115; Akt. Köksel, a.g.t., s.27

restoranlarında, işgörenlerin müşterilere davranışlarında belirli standartlara sahip oldukları görülmektedir.⁷⁹

Net bir şekilde belirlenmiş davranış kurallarının varlığı, müşteri iletişiminin standartlarını ortaya koyarak, işgörenlerin örgütün beklentilerine uygun davranmalarına ve örgütün amaçlarına uygun olarak daha iyi iş çıkarmalarına yardımcı olması bakımından yararlıdır.⁸⁰ Bununla birlikte, bazı firmalar bu kuralları fazla ileri götürerek işgörenlerini zor durumda bırakabilmektedirler. Örneğin yurt dışında bazı firmaların işgörenlerinden, müşteriler tarafından cinsel tacize uğramaları durumunda bile müşterilere karşı olumlu davranışlar sergilemeye devam etmeleri beklenmektedir; böyle bir durumda bile karşı tarafa herhangi olumsuz bir tepki vermeleri yasaktır.⁸¹ Bu örnekten de anlayacağımız üzere duygusal davranış kuralları her durumda ve birey açısından ne pahasına olursa olsun, örgütün verimliliğini artırmak amaçlı oluşturulmuştur.

Duygusal davranış kuralları örgüt tarafından açıkça belirlenmeyip örgüt içinde paylaşılan informel normlar şeklinde de varolabilirler. Sergilenmesi gereken davranış şekillerinin açıkça belirlenmediği böyle durumlarda, işgörenler sergilemeleri gereken davranışlar konusunda farklı anlayışlar içerisinde olabilirler.⁸² Buna örnek olarak ülkemizde hemen her hizmet işletmesinde geçerli olan "müşteri velinimetimizdir" anlayışını ele alabiliriz. İşgörenlerden de müşterilere hizmet sunarken bu temel prensibi göz önünde bulundurmaları istenir. Müşterinin nasıl memnun edileceği ise büyük oranda hizmet sunanın sorumluluğuna bırakılmaktadır. Eğer işgören işinde tecrübeli ve yetenek sahibi ise müşteriyi memnun edici şekilde hizmet sunabilir. Ancak aksi bir durum söz konusuysa yani işgören müşteriye karşı nasıl davranması gerektiği konusunda tecrübesizse veya söz konusu olan belirli bir hizmet standardının tutturulması gereken büyük bir işletmeysen, davranış kurallarına bu kadar geniş bir sınır çizmek olumlu sonuç vermeyebilir. Bu sebeple örgüt içinde duygusal davranış kuralları net bir şekilde işgörene gösterilmelidir.⁸³

Davranış kurallarının işgörenlerin duygu ve davranışlarının sunumunu sınırlandırıyor olması duygusal emek davranışı üzerinde belirleyici olabilir. Çünkü

⁷⁹Köksel, a.g.t., s. 27

⁸⁰Diefendorff, Croyle, Gosserand, a.g.e., s. 339-357

⁸¹A. Grandey, "Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5/1, 2000, s. 95-110.

⁸² Diefendorff, Croyle, Gosserand, 2005; Akt. Köksel, a.g.t. s.28

⁸³ Diefendorff, Croyle, Gosserand, 2005; Akt. Köksel, a.g.t. s.28

ayrıntılı ve kesin olarak tanımlanmış bu davranış kurallarına uymak, işgörenlerin duyguları üzerinde daha fazla kontrol sağlamalarını ve daha çok duygusal emek harcamalarını gerektirmektedir.⁸⁴

2.2.2. Otonomi

Bir işgörenin görevini yerine getirirken sahip olduğu bağımsızlık otonomiyle ifade edilir. Yani işgörenin görevlerini yerine getirirken ne kadar özgür davranabildiğini, kendi işini planlama konusunda ne ölçüde serbestîye sahip olduğunu belirtir.

Duygusal emek açısından otonomi kavramını ele aldığımızda önemli olan, işgörenlerin iletişim içinde oldukları kişilere karşı sergiledikleri duygular ve bunlarla birlikte onların üzerinde yarattıkları etki olduğuna göre, burada otonomi, işgörenlerin örgütün davranış kurallarını kendilerine özgü biçimde uyarlayabilme yetkileri, yani kişisel ilişkilerinde daha iradi davranabilmeleri şeklinde değerlendirilebilir.⁸⁵

Duygusal emek kavramı, işgörenlerin duygusal tepkilerinin örgüt tarafından yönetiliyor olması anlayışı üzerine kuruludur. Oysaki otonomi düzeyi yüksek işgörenler örgütün onlardan beklediği duygularla o anki duygusal durumlarının uyuşmadığı zaman örgütsel davranış kurallarını ihlal etme eğiliminde olabilirler. Bu durumda örgüt, işgörenlerin davranış kurallarına kendi istekleriyle uyum göstermeleri veya söz konusu kurallarla kişisel duygu durumlarının paralellik göstermesini sağlamak için farklı araçlardan faydalanabilir.⁸⁶

ABD'de 198 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada, görevlerini yerine getirirken otonomiye sahip olduğunu düşünen işgörenlerin stres düzeylerinin düşük olduğu, işgörenin otonomiye sahip olduğunu hissediyor olmasının, gergin durumlarda bile olayın kendi kontrolü altında olduğunu hissetmesine yardımcı olduğu belirlenmiştir. Başka bir araştırmada ise otonomi düzeyi düşük işgörenlerin iş doyumlarının, yüksek düzeyde otonomiye sahip olanlara oranla düşük olduğu sonucuna varılmıştır.⁸⁷ Bu araştırmalardan hareketle otonomi seviyesinin işgörenin çalışma esnasındaki stresli olma halini, iş doyumunu vb. duygusal durumlarını etkilediğini belirtebiliriz.

⁸⁴Grandey, a.g.m., s. 100

⁸⁵Köksel, a.g.t., s.29

⁸⁶Morris ve Feldman, 1996; Akt. Köksel, a.g.t., s.29

⁸⁷Morris ve Feldman, 1996; Akt. Köksel, a.g.t., s.30

Çalışanların duygusal davranışlarının örgüt tarafından katı kurallara bağlandığı durumlarda duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının ortaya çıktığı, çalışanlara belli oranda kendi duygusal tepkileri üzerinde denetim sahibi olma yetkisinin verildiği durumlarda ise söz konusu olumsuz sonuçların hafifletilebildiği sonucu çıkmaktadır. Bununla birlikte, hizmet sektöründe, çalışanların kişilerarası ilişkilerinin belirli kurallarla standartlaştırılması ve bu şekilde hizmet kalitesinin yükseltilmeye çalışılması da oldukça yaygındır. Bu durumda, duygusal emek gösterimini gerektiren işlerde örgüt üyelerine tanınacak otonominin düzeyinin dikkatlice belirlenmesi çalışanların örgütün beklentilerini karşılamalarında olumlu bir etki gösterecektir.

2.2.3. İş Rutinliği

Yapılan işin sürekli olarak tekrarlanması ve değişkenlik göstermemesi durumu iş rutinliği ile ifade edilmektedir. Bu tür işlerde gösterilecek davranışları, kalıp haline getirmek oldukça kolaydır. İş rutinliğinin yüksek olduğu mesleklerde personel seçimi ve işe alım süreci önemlidir. İşe uygun kişiler baştan işe alınır, uygun olmayan kişiler ise alınmaz.⁸⁸

Duygusal emek süreci açısından iş rutinliğini ele aldığımızda; iş rutinliğinin çalışanın aynı durum karşısında nasıl davranarak amacına ulaşması gerektiği konusunda çalışana yol gösterici olduğunu belirtebiliriz.

2.2.4. Sosyal Destek

Çalışanın çevresinden sosyal destek alması, problemlerini başkalarıyla da paylaşması, kişiye farklı bakış açıları sunabilir ve bu sayede sorunun çözümü ve stresle başa çıkma durumu daha mümkün hale gelebilir. Bu açıdan sosyal destek almak çalışanın iş çevresinde daha başarılı olmasını sağlayabilir. Çünkü bu sayede çalışan problemlerle tek başına mücadele etmek zorunda kalmaz ve bunun için harcayacağı enerjiyi kendi yeteneklerini daha fazla geliştirmek için kullanabilir.⁸⁹

İşgörenlerin, çalışma hayatlarında yaşadıkları olumsuz durumlarla ilgili kendilerinden daha tecrübeli kişilerden destek almaları duygusal emeğin olumsuz

⁸⁸Ünal, a.g.e., s.27

⁸⁹S.P. Robbins-T. A.Judge, *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007; Akt. Köksel, a.g.t. s.30

yönetilmesi sonucu ortaya çıkan bazı olumsuz durumları önlemede veya etkilerini hafifletmede etkili olabileceği düşünülmektedir.

2.2.5. Ödüllendirme

Kurum ile çalışanların birbirlerinden beklentileri karşılıklı olması nedeniyle çalışanlar, kendilerinden beklenen başarıya ulaştıkları zaman kurumları tarafından onurlandırılmayı ve ödüllendirilmeyi beklemektedirler. Ödüllendirme sistemleri, işgörenlerin, örgütün amaçlarına daha etkili ve verimli olarak ulaşmalarını sağlamak için güdüleme amacıyla oluşturulmuşlardır. Ücretler, maaşlar, tatiller, izinler, terfiler, eğitim, takdir, övgü, ödül sisteminin araçları arasında sayılabilir.⁹⁰ İşgörenin başarısı sonucu ödüllendirme sisteminin kullanılmasıyla işgören, daha çok işine bağlanmakta ve örgütün amaçlarına katkı sağlamak için daha verimli çalışmaya yönelmektedir. Öte yandan işgören ödüllendirme sonucunda bir çeşit tatmin duygusuna ulaştığı için mutlu olacaktır ve hizmet verdiği müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığı yansıtacaktır. Buna bağlı olarak güler yüzlü ve işine bağlı işgörenlerden oluşan örgüt, dışarıdaki müşterilerine de olumlu mesajlar vererek, olumlu bir örgüt imajı oluşturabilecektir. Dolayısıyla ödüllendirme sistemi bir yandan işgörene fayda sağlarken diğer yandan da örgüte fayda sağlamaktadır.⁹¹ Ödüllendirme sisteminin bu açıdan bakıldığında özellikle de hizmet sektöründe bir duygu işçisi olarak nitelendirilen işgörenin duygusal emek davranışlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

2.2.6. Güçlendirme

Güçlendirme kavramıyla ifade edilen işgörenin çalışma ortamı içerisinde sorumlu olduğu görevleri yeri getirmek için yöneticisine gitmeden karar alma yetkisi verilmesidir. Güçlendirmenin doğru bir şekilde yürütülmesi çalışanlarda var olan çalışma azmini ortaya çıkarmaktadır. Ancak güçlendirmenin olabilmesi için öncelikle kurum içerisinde; bilginin paylaşıldığı, güveninin sağlandığı, geleneksel hiyerarşik anlayışın olmadığı, sorumlulukların artırıldığı, çalışanların kurumun sahibi gibi davranmaya cesaretlendirildiği bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir.⁹²

⁹⁰T. Nas, "Sağlık Sektöründe Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2006, s.56

⁹¹N. Örnek, "Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2009, s.36

⁹²H. Yılmaz, *Stratejik Liderlik*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008, Akt. Akbıyık, a.g.t. s.24

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda; güçlendirmenin olduğu örgütlerde iş motivasyonu, iş tatmini ve güven artmaktadır, işe katılım arttıkça da işgörenin işini daha çok sahiplendiği görülmüştür.⁹³

Güçlendirmenin yapıcı bir şekilde yürütüldüğu örgütlerde açık iletişim sergilenecek işgörenler kendisinden beklenen görevler hakkında daha doğru ve net bir şekilde bilgilendirilmekte, örgütsel değerlerin başarılı şekilde aktarılmasıyla güçlü bir örgüt kültürü yaratılmaktadır. Buna bağlı olarak da işini benimseyen işgören, duygusal emek gösterirken daha fazla çaba harcayarak derinlemesine ve samimi davranış sergilemektedir.⁹⁴

2.2.7. İzlenim Yönetimi

Bireylerin, kendileri dışındaki bir insan, kurum, nesne, vb. şeylere ilişkin sahip oldukları genel düşünceleri izlenim kavramıyla ifade edilmektedir.⁹⁵ İzlenim oluşturma süreci, karşıdakinin özelliklerini bir bütün halinde gruplandırarak, belirli bir kişiyi nitelendirme sürecidir. İnsanların diğerleri hakkındaki algıları ve bunun sonucu olan düşünceleri sosyal yaşamın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Onlara yönelik oluşan fikir ya da izlenim, onlarla etkileşimleri anlamayı, tahminde bulunmayı ve denetlemeyi sağlamaktadır.⁹⁶

Yeni kişilerle karşılaşılan bireylerde, çoğu sözlü, sözsüz davranışlardan ve giyiniş tarzından kaynaklanan izlenimler oluşmaktadır. İzlenim oluşumu, olumlu ya da olumsuz yönde gerçekleşebilmektedir. Bu noktada profesyonel yaşamda; işe girme, daha iyi bir pozisyona gelebilme ya da daha fazla sorumluluk üstlenme aşamalarında, bu yetkileri tanıyacak olan kişi ya da kişilerin zihninde oluşan olumlu izlenim, büyük önem taşımaktadır.⁹⁷

Buldukları ortamlarda, diğer bireylerle sürekli iletişim halinde olan bireyler, bu etkileşim sürecinde, başkalarının kendileri hakkında sahip oldukları izlenimlere yönelik genellikle bilgi sahibi olmayı ve kendilerine ilişkin izlenimlerin arzuladıkları doğrultuda olmasını istemektedirler. Bu nedenle bireyler, arzuladıkları izlenimleri

⁹³O. Erdil-H. Keskin-A.E. Akgün, *İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Çalışma*, Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 2003, s.844

⁹⁴ Akbıyık, a.g.t., s.24

⁹⁵A. Okay, *Kurum Kimliği*, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2000, s.255

⁹⁶N. Bilgin, *Sosyal Psikoloji Sözlüğü Kavramlar, Yaklaşımlar*, Bağlam Yayınları, İstanbul, 2003, s.173

⁹⁷K.M. Dinçer, *Kişisel İmaj*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.16.

bırakabilmek amacıyla çeşitli çabalar göstermektedirler. Bu tür çabalar, bireylerin "izlenim yönetimi davranışları" olarak ifade edilmektedir.⁹⁸ Tanımdan da anlaşılacağı üzere, istenilen izlenimleri bırakabilmek için belirli bir çabanın gösterilmesini ifade eden izlenim yönetimi, bu açıdan bakıldığında duygusal emek kavramıyla yakından ilişkilidir. Her iki kavramda ortak nokta, insanları etkilemek ve buna yönelik belirli bir çaba sergilemektir. Bu bağlamda izlenim yönetiminin, işgörenin kendisinden beklenen duyguları sergileyerek, müşterileri etkileme ve onların zihinlerinde olumlu bir izlenim oluşturma amacıyla duygusal emek davranışlarını artırdığı belirtilebilir.

2.3. Etkileşim Özellikleri

İlgili literatürde bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra, işgörenlerin müşterilerle etkileşim sürecini şekillendiren etkileşim faktörlerinin de duygusal emek davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. "Müşterilerle iletişimin genel hatlarını belirleyen bu özellikler süre, sıklık ve çeşitliliktir."⁹⁹

2.3.1. Süre

Süre, çalışanın müşteri ile kurduğu iletişimin çalışanın ne kadar zamanını aldığı ifade etmektedir. Mesleğin türüne, işin niteliğine, hizmetin özelliğine göre müşteri ile kurulan iletişimin süresi de farklılık göstermektedir. Örneğin bir markette görevli satış sorumlusu için müşteriyle temasın süresi çok kısa veya çoğu zaman yalnızca bir gülümsemeden ibaret olabilir. Oysa bir avukat için etkileşimin süresi günler, haftalar hatta yıllar alabilir. Bir uçuş görevlisi için ise bu durum her bir uçuşun süresiyle sınırlıdır. Hizmetin niteliğinin yanı sıra hizmet sunulan müşterinin özelliği de bazen etkileşimin süresi üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin bazı müşteriler diğerlerine göre daha titiz veya zor olabilirler ki bu da işgörenin onlarla ilgilenmesi gereken süreyi uzatabilir.¹⁰⁰

Duygusal emek sürecinde bir öncül olarak sürenin duygusal emeğe olan etkisi araştırmacılar tarafından iki şekilde değerlendirilmiştir. Çalışanın müşteri ile olan etkileşiminin kısa süreli olması kurum tarafından çalışandan göstermesi beklenen

⁹⁸S.Doğan-S. Kılıç, "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23/3, 2009, .s.54

⁹⁹Köksel, a.g.t., s.31

¹⁰⁰ Köksel, a.g.t., s.31

duygusal davranışların sayı bazında az olması anlamına gelmektedir. Öte yandan etkileşim süresinin kısalığı iletişimin içeriğinin planlanabilirliğini arttırmaktadır.¹⁰¹

2.3.2. Sıklık

Müşteri ile çalışan arasındaki etkileşimin veya çalışanın gösterdiği duygusal emek davranışının toplam çalışma süresine oranını ifade etmektedir. Yapılan iş ne sıklıkta duygusal emek gösterimini gerekli kılıyorsa, kurumun çalışanların duygusal tepkileri üzerindeki belirleyici etkisi de o ölçüde büyük olacaktır. Sıklık derecesi artıkça çalışanın duygusal emek harcama düzeyi de artacaktır. Bununla birlikte yapılan iş ne kadar çok duygusal emek gösterimini gerektiriyorsa duygusal davranış kurallarının da gerekliliği o kadar fazla olacaktır.¹⁰²

Müşterinin beklentileri, çalışan ile müşteri arasındaki etkileşim sıklığını önemli ölçüde belirlemektedir ve buna göre de etkileşim sıklığı farklılık gösterebilir. Bazı meslekler diğerlerine göre daha sık duygusal emek gösterimi gerektirmektedir. Örneğin yoğun bir fast-food restoranında bir günde servis görevlisinin yüzden fazla kişiye hizmet vermesi gerekirken, küçük yerel bir otel hizmetlisinin gün içinde iletişim kurduğu müşteri sayısı daha az olabilir.¹⁰³

2.3.3. Çeşitlilik

Etkileşim çeşitliliği müşterilere karşı gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliğini ifade etmektedir.¹⁰⁴ Yani çalışan müşterinin beklentileri doğrultusunda, görevini yerine getirmek amacıyla farklı duygu yoğunlukları içinde olabilir. Örgütlerin çalışanlardan sergilemelerini bekledikleri duygular "bütünleştirici duygular, ayrıştırıcı duygular ve duyguları maskeleyen"¹⁰⁵ olarak gruplandırılmıştır. Bunlar sırasıyla, olumlu duygular sergilemek, olumsuz duygular sergilemek ve nötr davranmak olarak tanımlanabilir.

¹⁰¹A. Rafaeli-R.I. Sutton, "Expression of emotion as part of the work role", *Academy of Management Review*, S.12, 1987, s. 23-37

¹⁰² G.Özkan, "Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama", Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Eskişehir, 2011,s.83

¹⁰³ Özkan, a.g.t., s.83

¹⁰⁴ Köksel, a.g.t., s.26

¹⁰⁵A.S. Wharton-R.J. Erickson, "Managing emotions on the job and at home: The consequences of multiple emotional roles", *Academy of Management Review*, 18/3, 1993, s.457 – 486.

Birçok hizmet işletmesi işgörenlerden müşterilere güler yüzlü ve anlayışlı davranmalarını bekler. Bu durum işyerinde bütünleştirici yani olumlu duygular sergilemeye örnektir. Bununla birlikte, örneğin, polislik mesleği zaman zaman bazı kimselere karşı öfkeli ve korkutucu davranmayı gerektirebilir ki bu da ayrıştırıcı yani olumsuz duygulara örnek verilebilir. Duygusal maskeleye ile tanımlanan şey ise karşı tarafa olumlu veya olumsuz hiçbir duygusal mesaj vermemekle ilgilidir. Yani karşı tarafa nötr davranmaktır. Örneğin terapistler ve hâkimler bu guruba girer. Bazı meslekler ise bünyesinde bu üç türün hepsinin gösterimini de kapsayabilir. Örneğin bir öğretim görevlisi gün içinde hem öğrencilerde ilgi uyandırabilmek için olumlu duygular, hem disiplini sağlayabilmek için olumsuz duygular hem de profesyonel bir görünüm sağlamak için nötr tavırlar sergilemek durumundadır. Sergilemek zorunda olduğu duyguların çeşitliliği ise kişinin duygusal emek düzeyini etkileyecektir. Kişinin sergilemesi gereken duyguların çeşitliliği ne kadar fazlaysa o ölçüde fazla duygusal emek sarf etmesi gerekecektir.¹⁰⁶

3. Duygusal Emek Süreci

Duygusal emek olgusuna yönelik üzerinde durulan önemli bir nokta da, çalışanların müşterilere sergilediği duyguların bu süreç içerisinde hangi formda gerçekleştiği üzerinedir. Bu bağlamda duygusal emek gösterim formları üç başlıkta incelenebilir:¹⁰⁷

Yüzeysel Davranış: Çalışanların kendi gerçek davranışlarından farklı olarak, örgütün ondan beklediği davranışları göstermesi olarak tanımlanabilir. Yani çalışanların görevlerini yerine getirirken hissetmediği bir duyguyu hissediyormuş gibi davranması ve bu yönde jest, mimik gibi dışa yansımalarını değiştirmesidir.¹⁰⁸ İşgörenlerin iş ortamında dışarıya yansıtmakta olduklarından farklı duygular hissediyor olmaları halinde ortaya çıkan davranış türüdür. Burada işgören, örgütün ondan beklediği göstermek zorunda olduğu davranışa odaklanır ve gerçekte hissettiği duygularını dışarıya belli etmemeye çalışır. Yüzeysel davranışta, işgörenlerin o an ki gerçek duygularını değiştirmeleri söz konusu değildir, sadece davranışlarını değiştirerek örgüt

¹⁰⁶Köksel, a.g.t., s.33

¹⁰⁷R. Steinberg-F. Deborah, "Emotional Labour since the Managed Heart", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, S.561, 1999, ss.8-26; Akt. Ünal, a.g.e. s.28

¹⁰⁸ Ünal, a.g.e. s.28

kurallarınca daha önceden belirlendiği gibi davranır, böylece işinin gereğini yerine getirmiş olur.¹⁰⁹

Yüzeysel davranışta genellikle olumsuz duyguları bastırıp dışarıya yansıtılmamak veya sanki gerçekten de öyle hissediyormuş gibi davranmak söz konusudur. Çünkü işgörenlerden genelde beklenen müşterilere karşı olumlu davranışlar sergilemeleridir. Bir işgörenin agresif bir müşteri karşısında öfkesini belli etmeden güler yüzlü tutumunu korumaya çalışması yüzeysel davranışa örnektir. Burada önemli nokta işgörenin gerçek duygularıyla sergilediği davranışlar tamamen birbirinden farklı olmasıdır. Güler yüzlü davranışın sebebi yalnızca duygusal davranış kurallarına uyum gösterme zorunluluğudur. Birey sergilediği duyguları gerçekte deneyimlemez; yalnızca "öyleymiş gibi" davranır.¹¹⁰

Derin Davranış: Çalışanın hissettiği duyguyu gözden geçirmesi, göstermesi gereken duyguyu yaşaması ve içten davranmasıdır. Yani derin davranışta çalışanın gerçek duyguları ve örgütün ondan göstermesini beklediği duygular paraleldir. Duygusal emek öncüllerinden süre; derin davranış olumlu yönde etkilerken; iş rutinliği ise derin davranış olumsuz yönde etkilemektedir.¹¹¹

Derinlemesine davranışta sadece davranışların değil duyguların da davranış kurallarına uygun olması gerekmektedir, yüzeysel davranışta ise işgörenin gerçekte ne hissettiği önemli değildir, önemli olan müşteriye karşı davranışlarını davranış kurallarına uygun olmasıdır. Derin davranış müşteri ve çalışan arasında iletişimin uzadığı durumlarda tercih edilir. Çünkü uzun sürelerde duygusal emeği sürdürmek için taklit yaparak süreci uzatma veya sonlandırma güçtür. Bu durumda derin davranış gereklidir.¹¹²

Hochschild, derinlemesine davranış göstermenin belli başlı iki yöntemi olduğunu ifade etmiştir. Birinci yöntem, işgörenin kendisini sergilemek durumunda olduğu duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. Burada işgören, herhangi bir duyguyu bastırmaya çalışabilir. Örneğin öfkesini yenerek sakin davranmayı başarabilir. Ya da göstermesi gereken duyguyu gerçekte de yaşamak için çaba sarf eder. İkinci yöntem ise işgörenlerin kendilerinden göstermeleri beklenen duyguyu hissedebilmek için aldıkları

¹⁰⁹ Köksel, a.g.t., s.33

¹¹⁰ Köksel, a.g.t., s.33

¹¹¹ J. M. Diefendorff-M. H. Croyle-R. H.,Gosserand, "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies", *Journal of Vocational Behavior*, S.66, 2005, ss.339-357; Akt. Ünal, a.g.e., s.29

¹¹² H.J. Kim, "Hotel Service Providers Emotional Labor: The Antecedents And Effects On Burnout", *International Journal of Hospitality Management*, S.27, 2008, ss.151-161; Akt.Ünal, a.g.e., s.29

eğitimi ya da geçmiş deneyimlerini kullanmalarıdır. Örneğin Hochschild'in çalışmasında, hosteslere, yolcuları evlerine gelen birer konuk olarak dşnp buna uygun davranmaları gerektiğinin söylendiği belirtilmiştir. Böylece bir hostes herhangi bir sorunla karşılaştığında, aldığı eğitim doğrultusunda misafir gözüyle gördüğü yolcuya doğru şekilde davranmakta zorlanmaz. Ya da kötü duygular içindeki biri, geçmişte yaşadığı mutlu bir olayı dşnyerek içinde bulunduğu ruh halini değiştirebilir ve bu şekilde müşteri ilişkilerinde örgütün beklediği standartları sağlayabilir.¹¹³

Sonuç olarak derinlemesine davranışta işgörenin duyguları ve davranışları arasında belirli bir uyum vardır. Davranışların gerçek duygularla destekleniyor olması müşteri ilişkilerine samimiyet kazandırmaktadır.

Samimi Davranış: Çalışanların gerçek duyguları ve örgütün ondan beklediği duyguların uyuşmasıdır. Burada duygular birbirleriyle örtüşür. alışan kendisi gibi davransa da yani o an olduğu gibi, hissettiği gibi görünse de problem yoktur. Samimi davranış sergileme düzeyi arttıka duygusal emek süreci de o oranda başarılı olur. Duygusal emek sürecin olumsuz sonuçların önüne geçilmiş olur.¹¹⁴

Çalışanların görevlerini yerine getirirken her zaman rol yapmaları gerekmez, bazı durumlarda gerçek duyguları ile onlardan sergilemeleri beklenen duygular aynı olabilir. Ashforth ve Humphrey'in de ifadeleri çalışanların rgt ortamında karşılaştıkları durumlarda gerçek duygularıyla sergilemeleri gereken duygularının birbirinin aynı olabileceği yönündedir. Onlara göre samimi davranış, çalışanların yansıtma durumunda oldukları duyguları hlihazırda zaten hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türüdür. Bu davranış türünde, çalışanın daha az duygusal emek harcadığını ifade etmişlerdir. Çünkü onlardan beklenen ve gerçekte sahip oldukları duygular birbiriyle örtüşmektedir. Morris ve Feldman'a göre ise çalışan, müşteri karşısında yansıtma zorunda olduğu duyguyu zaten hissediyor olsa bile, bu duyguyu örgütün istediği davranışlarla yansıtılabilmek için yine de belirli derecede duygusal emek harcamak zorundadır.¹¹⁵

¹¹³ Hochschild,1983, a.g.e., s.38-42

¹¹⁴E. Eroğlu, "rgtsel İletişimin İş görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3/6, 2010, s. 22

¹¹⁵B. E. Ashforth - R. H. Humphrey, (1993), "Emotional labor in service roles the influence of identity", *Academy of Management Review*, S.18, ss.88-115; Akt., Köksel, a.g.t., s.35

4. Duygusal Emekle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Duygusal emek sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için literatürde kabul görmüş dört yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların hepsi, duygusal emek kavramının değişik boyut ve faktörlerini incelemişlerdir. Kavramın açıklanmasına yönelik ilk yaklaşım Hochschild tarafından ortaya konulmuş, daha sonra Ashforth ve Humprey, Morris ve Feldman ile Grandey kendi yaklaşımlarını geliştirmişlerdir:

4.1. Hochschild yaklaşımı

Duygusal emek kavramını araştırmalarına ilk kez konu edinen sosyolog Arlie Russel Hochschild'dir.

Hochschild tarafından ileri sürülen "sosyal duygu teorisi" oluşturulurken duyguların biyolojik, psikolojik ve sosyal doğasının nasıl birbiriyle ilişkili olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.¹¹⁶

Hochschild sosyal duygu teorisini yapılandırmaya duygunun ne olduğunu tanımlamakla başlamıştır. Buna göre duygu, bedenimizin belirli bir eylemi gerçekleştirmeye hazır olduğuna ilişkin tecrübesidir. Bedenimiz kendisini bir eyleme fizyolojik yollardan hazırlarken, duygu da biyolojik süreçleri içerir. Dolayısıyla bir duyguyu yönettiğimizde, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde tahmin edilen bir davranış için bedensel hazırlığı da yönetmiş oluruz.¹¹⁷

Hochschild, psikolojik tecrübe ve duygu sürecinin davranışları şekillendirmede merkezi bir role sahip olduğunu kabul eder ve buna duygu yönetimi kavramını da dâhil eder. Ayrıca Hochschild, psikolojik duygu oluşumunun bilinçli ya da bilinç dışı tahminlere bağlı olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Bu öngörüler yaşanmış tecrübelerle dayanmalıdır ki, bu da kişilik düşüncesi ile gelişiminde merkezi konumdadır ve ayrıca sosyal bir süreç niteliğine sahiptir. Bu açıklamadan da anlaşılabilceği gibi Hochschild, duyguların önceki yaşantılara dayanan ve belirli sosyal faktörlerle düzenlenen bilinçli ya da bilinç dışı süreçler aracılığıyla nasıl ileti gönderdiğine ilişkin bağlantıları kurmaktadır. Bu anlamda Hochschild duyguların sadece içsel olarak

¹¹⁶C. Theodosius, "Recovering Emotion from Emotion Management", *Sociology*, 40/5, 2006, s.895; Akt.A.Keser-G. Yılmaz-S. Yürür, *Çalışma Yaşamında Davranışlar Güncel Yaklaşımlar*, Umutepe Yayınları, İzmit, 2009, s.227

¹¹⁷Hochschild, 1983; Akt .A.Keser-G. Yılmaz-S. Yürür, a.g.e., s.227

saklanan basit birer biyolojik varlık olmadıklarını vurgulayarak, başarılı bir biyoloji-toplum bağlantısını gerçekleştirmiştir.¹¹⁸

"Duyguların nasıl yönetildiği aynı zamanda yeni duyguları yaratır veya mevcut duyguları etkiler. Bu bakış açısından bakıldığında, Hochschild içsel duygu tecrübeleri ile sosyal faktörlerin hangi duyguların gösterileceğine yönelik etkisi arasındaki ilişkiyi inceleyebilmektedir. Sosyal duygu teorisine yönelik bu öncü yaklaşım, duygu yönetimi kavramının temel bileşenlerinin geliştirildiği bir çerçeve oluşturmuştur. Hochschild duygu yönetimi kavramsal çerçevesi ile duygusal tecrübe, hissettirme kuralları ve ideoloji arasındaki ilişkiyi incelemektedir."¹¹⁹

Hochschild'in sosyal duygu teorisinden şu 6 öncelikli önerme ortaya çıkarılabilir:¹²⁰

1. İnsanlar, hislerini kurallara uygun hale getirmek için, duygu gösterimlerini kontrol ederek (yüzeysel eylem) ya da düşünce ve tecrübelerini değiştirerek (derin eylem) aktif olarak duygularını yönetirler.

2. Bazı meslekler duygu yönetimini bir istihdam koşulu olarak zorunlu kılar. (duygusal emek)

3. Duygusal emek gerektiren işler hizmet sektöründe ve kadınların büyük çoğunlukla istihdam edildikleri işlerde daha yaygındır.

4. Bir emek çeşidi olarak duygu yönetimi, bireyin duygularının sosyal çevre ile ilişkisinde işaret verme görevini bozarak, çalışanın kendi gerçek duygularına yabancılaşmasına yol açar.

5. Orta sınıfa mensup aileler çocuklarını duygu yönetimi için alt-sınıf ailelerine göre daha fazla sosyalleştirerek onları duygusal emek gerektiren işlere hazırlamaktadırlar.

6. Kadınlar kendi doğalarında var olan duygusal emek işi nedeniyle duygu yönetimi için daha fazla sosyalleşmektedirler.

Hochschild duygusal emeği "diğerleri tarafından görülebilecek şekilde mimik ve beden hareketleri aracılığıyla duyguların yönetimi"¹²¹ olarak tanımlamaktadır. Bireyler yaşantıları boyunca çoğunlukla içinde buldukları duruma uygun olan duyguları hissetme yönünde çaba harcarlarken, o duruma uygun olmayan duyguları ise

¹¹⁸ Keser, Yılmaz, Yürür, a.g.e., s.228

¹¹⁹ Keser, Yılmaz, Yürür, a.g.e., s.228

¹²⁰ Keser, Yılmaz, Yürür, a.g.e., s.228

¹²¹ Hochschild,1983; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.59

hissetmeme hatta yok sayma yönünde çaba harcarlar. Bu durumu açıklamanın en mümkün yolu bireylerin sosyal birer varlık oldukları durumunu göz önünde bulundurmadır. "Yazılı olmayan sosyal kuralların varlığı ve sosyal yapı ile kişiliğin gelişimi arasındaki ilişki sayesinde bireyler hangi durum karşısında nasıl davranacaklarını kestirebilmektedirler. Bu nedenle cenaze törenlerinde üzgün, düğün törenlerinde mutlu ve neşeli olmak doğaldır. Mesleki ya da kişisel bağlamda duygu yönetimi yapmak mümkündür ancak duygusal emek duygu yönetimini bir ücret karşılığında yapmak anlamını taşımaktadır."¹²²

Hochschild, duygu yönetiminin işgörenlerin özel alanlarından çıkararak, çalışma hayatının bir parçası haline geldiğini belirtmektedir. Kurumların birçoğu duygusal gösterim kurallarını iş gereklerinden biri olarak görmektedir. Örneğin müşteri hizmetleri bölümlerinde müşteriye tatmin edici hizmet verilmesi kaygısı ile çalışanlardan olumlu duygular içinde olduklarını göstermeleri beklenmektedir. Doğal olarak içlerinden gelen duygu ile kurumun belirlediği duygusal gösterim kuralları birbiriyle örtüşmüyorsa çalışanlar gerçek duygularını bastırıp açıkça belirlenmiş bu kurallara uygun davranışlar sergilemek zorunda kalmaktadırlar.¹²³

Hochschild'e göre duygu işçileri, "yüz yüze ya da telefon aracılığıyla etkileşim içinde oldukları müşterilerde duygusal bir durum yaratması beklenen çalışanlar"¹²⁴dır. Duygusal emek gösteriminin yoğun olduğu mesleklerde işverenler, kurum içi eğitimler, duygusal davranış kuralları ve yönetim aracılığıyla çalışanların duygularını kontrol altında tutmaktadırlar. Söz konusu kurumun belirlediği sınırlar dâhilinde çalışan ve müşteri iletişim içindeyken belirli bir otorite tarafından (davranış kuralları, yönetici, vb.) yönetilen duygular artık sosyal bağlamda birer basit kişisel davranış olmaktan ötededir. Duyguların doğallığı değişmekte, alınıp satılan bir meta halini almakta, kişisel tecrübelerle değil kurumsal kurallar ile düzenlenmektedirler. Bu nedenle kurallarla belirlenen, şekillendirilen ve denetlenen duygular, duygusal emeğin ayırt edici özellikleri arasında yer almaktadır.¹²⁵

Hochschild'a göre duygusal emeğe yoğun olarak başvuru yapılan mesleklerde çalışanlar, işlerini yerine getirirken rol yapmaktadırlar. Goffman'ın dramaturji yaklaşımından esinlenen Hochschild gösterim kurallarının ya da dayatmalarının,

¹²² Hochschild,1983; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.59

¹²³ Hochschild,1983, Akt. G. Özkan, a.g.t., s.60

¹²⁴ Hochschild,1983, Akt. G. Özkan, a.g.t., s.60

¹²⁵ Hochschild,1983, Akt. G. Özkan, a.g.t., s.60

duyguların kontrol edilmesi üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Dramaturjiye dair bakış açısı, performansları kurumlar tarafından yönetilen hizmet verenleri anlayabilmek için bir yol göstermektedir. Hochschild, duygusal emeği açıklarken çalışma hayatını bir oyun sahnesi gibi kurgulamıştır; çalışanları rol yapan aktörlere, müşterileri seyircilere benzetmekte, çalışma alanını ise etkileşimin gerçekleştiği sahne ile özdeşleştirmektedir. Tıpkı sahne ışıklarının ve kostümlerin özenle hazırlanması gibi, hizmet sektörü çalışanları da kurumları için olumlu bir imaj oluşturabilmek için çalışmaktadırlar. Çalışma sürecinin bir parçası olarak çalışanlar uygun olan ve uygun olmayan davranış kurallarını içeren bir senaryoya uymak durumundadırlar. Tiyatro oyuncularının performanslarına rol yapma adı verilirken, çalışanlar için bu durum "duygusal emek" olarak adlandırılmaktadır. Duygularını karşı tarafa iletme amacıyla tıpkı aktörler gibi hizmet çalışanları da izlenim yönetimi yapmaktadırlar.¹²⁶

Çalışanlardan, duygusal davranış kurallarını gerçekleştirme esnasında duygularını kontrol etmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda Hochschild iki tür davranış kontrolü üzerinde durmaktadır: İlki; duygusal ifadeleri düzenlemeye yarayan yüzeysel davranış, ikincisi ise; kurum tarafından beklenen duyguyu gerçekten hissetmek için çabalamaya dayanan derinlemesine davranıştır. Yüzeysel davranış müşteriyle iletişim sürecindeki içsel olan duygu ile dışsal olan davranışın uyumsuzluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda iş gören hissettiklerini değiştirmek için çaba harcamamakta ancak davranışını kurumun istediği, müşterinin beklediği yönde düzenlemektedir. Örneğin uçuş görevlileri bir yolcu ile konuşurken zaten gülümsemektedirler. Dahası, uçuş görevlilerinin aksi bir yolcuyla ikna etmeye çalışırken ya da kötü bir ruh halinde kendilerini hiç de iyi hissetmezken de gülümsüyor olmalarıdır.¹²⁷ Bu durumda çalışan o anda gerçekten hissettiği duygusunu saklamakta ve kurumun ondan beklediği davranışını sergilemek amacıyla rol yapmaktadır. Derinlemesine davranış ise; çalışanın kendisinden beklenen role uygun olan duyguyu hissetmek için çaba göstermesidir. Bu durumda sadece davranış değil, davranışla birlikte duygular da düzenlenmektedir. Hochschild'e göre duygusal düzenleme iki şekilde gerçekleşebilir. **Birincisi**, çalışanın aktif olarak hissetmesi veya göstermesi beklenen duyguyu gerçekten harekete geçirmek için çalışması anlamına gelen duyguların uyarılmasıdır. **İkincisi**, ise imgelem gücünün

¹²⁶ Hochschild,1983, Akt. G. Özkan, a.g.t., s.61

¹²⁷ D. Zapf, "Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations", *Human Resource Management Review*, S.12, 2002, s.1-32; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.61

kullanılmasıdır, yani hissedilmesi veya gösterilmesi gereken duyguyu harekete geçirmek amacıyla ilişkili olan düşünce, görüntü, hatıraların yani tecrübelerin kullanılmasıdır. Bu iki yoldan birinin kullanıldığı derinlemesine davranış Hochschild tarafından aktif derinlemesine davranış olarak adlandırılmıştır. Aktif derinlemesine davranış, örtüşmeyen duyguları içermekle birlikte, uygun olanın hissedilmesi yönünde çalışanın gösterdiği çabaya dayanmaktadır. Bir diğer derinlemesine davranış türü olan pasif derinlemesine davranış ise çalışanın hissetmesi gereken duyguyu doğal olarak zaten hissetmesi ve göstermesidir. Duyguları düzenlemenin bu iki yolu yüzeysel davranma ile derinlemesine davranma hem kurum hem çalışan açısından birbirinden çok farklı sonuçlar doğurmaktadır. Gösterilmesi beklenen duyguların başarılı bir şekilde içselleştirilmesi çalışanın kendini bir sahtekâr ya da yabancı gibi hissetmesinin de önüne geçmekte, çalışan tarafından verilen hizmetin başarıyla sonuçlanması tatmin duygusunu pekiştirmektedir. Derinlemesine davranış bu sürece hizmet etmektedir.¹²⁸ Yüzeysel davranış çalışanın baskı hissetmesine ve tatminsizliğine yol açarken, derinlemesine davranış hem çalışan hem de müşteri için bir tatmin nedeni olarak görülmektedir.¹²⁹ Dahası, duyguların bastırılması, baskının hâkim olduğu süre boyunca çalışanın zihninin giderek zayıflaması gibi negatif bir sonucu da beraberinde getirmektedir.¹³⁰ Çünkü yüzeysel davranma sürecinde çalışan sadece duygunun iletilmesi, karşı tarafa uygun duygunun geçmesi ile meşgul olmakta, tüm dikkatini bu işe vermekte bu nedenle bilişsel ve güdüsel olarak tükenmektedir.¹³¹ Derinlemesine davranma sürecinde ise duygu değişimi gerçekleştiği için, gerçek duygular ile gösterilen duygular arasındaki çelişki azalacaktır. Bu nedenle yüzeysel davranma duygusal ve fiziksel olarak olumsuzluklara neden olurken, derinlemesine davranma çalışan için daha yararlı sonuçlar sağlamaktadır.

Hochschild, Delta Havayolları'nın hostes eğitim merkezinde düzenlenen kurslara katılarak hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Hochschild müşteri ile iletişim halinde olan çalışanın sürekli olumlu duygular içindeymiş gibi davranma yükümlülüğü bulunduğunu, bunun da çalışan için ya var olan duygularını değiştirmek ya da bu duyguları samimi olarak göstermek için çaba harcamak anlamına geldiğine

¹²⁸Hochschild, 1983; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.62

¹²⁹A.A. Grandey, vd., "Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, S.96, 2005, s.38-55; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.62

¹³⁰J.M. Richards-J.J.Gross, "Emotion regulation and memory: the cognitive costs of keeping one's cool", *Journal of Personality and Social Psychology*, S.79, 2000, s.410-424; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.62

¹³¹Grandey vd., 2005; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.63

dikkat çekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranma, derinlemesine davranmaya göre daha olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanın hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapması ya da hissettiği duyguları bastırarak hissetmediği fakat kendinden sergilemesi beklenen duyguyu göstermesi duygusal uyumsuzluğa yol açmaktadır. Hochschild tarafından yürütülen çalışmada duygusal uyumsuzluğun şiddetli baş ağrıları gibi bazı fiziksel olumsuzluklara sebep olduğu bulunmuştur. Yine aynı çalışma sonuçlarına göre duygusal uyumsuzluk yaşayan çalışanlar arasında işe devamsızlıkta artış ve çevrede bulunan diğer kişilere saldırganca ve nahoş sözler söyleme eğiliminde yükselme olduğu saptanmıştır.¹³² Yani yüzeysel davranışların yol açtığı duygusal uyumsuzluk sonucu çalışanda bazı fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar meydana gelmektedir.

İş sürecinin işleyişi sırasında çalışanın duyguları üzerindeki kontrol mekanizmasını işaret eden duygusal emek kavramı Hochschild'e göre şu özellikleri taşımaktadır.¹³³

- Duygusal emek, müşteri ile yüz yüze ya da telefonla iletişimin çalışma biçimi olarak benimsendiği mesleklerde daha yoğun olarak görülmektedir. Bu özellik başta hizmet sektörü ve bu sektörün müşteri ilişkileri alanı olmak üzere öğretmenlik, polislik, gardiyanlık, vergi memurluğu gibi meslekleri işaret etmektedir. Müşteri, hasta, yolcu, konuk, öğrenci gibi hizmeti alanlar ile etkileşimi yoğun olan bu meslekler birey-odaklı meslekler olarak sınıflandırılmaktadırlar.

- Bu meslek mensuplarının çalışma sürecinde gösterdikleri duygular hizmet alanların duygusal durumlarına erişilmesi yoluyla tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örneğin bir pediatri hemşiresi yaralanmış bir çocuğu tedavi ederken ağlamasını dindirecek, neşelenmesini sağlayacak şekilde teskin edici bir ses tonu ile konuşmak durumundadır.

- Duygusal emek yoğun mesleklerde çalışanlardan göstermeleri beklenen duygular genellikle belli başlı kurallarla belirlenmiştir. Birçok kurumda bu kurallar kesin ve yazılı olmamakla birlikte, genellikle örgüt kültürünün ya da iş tanımlarının bir parçası olarak kabul edilmektedir. Duygusal gösterim kuralları olarak adlandırılan bu kurallar bazı kurumlarda kurum misyonunun içeriğinde yer alırken, bazılarında iş başı eğitimlerinde dolaylı yollardan aktarılırken bazılarında ise profesyonel meslek etiğinin

¹³² Hochschild, 1983; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.63

¹³³ Hochschild, 1983; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.64

bir parçası olarak kabul edilmektedir. Örneğin bir satış görevlisi nazik, samimi ve yardımsever olmazsa satış yapamayacağını bilmektedir.

Hochschild belirlemiş olduğu bu kriterlere göre duygusal emek çabasının gerekli olduğu 44 meslek belirlemiştir ve bu meslekleri 6 başlıkta şöyle sınıflandırmıştır:¹³⁴

1. Serbest meslek çalışanları (doktor, avukat)
2. İşletmeci ve idareci olarak çalışanlar
3. Satış sorumluları
4. Büro çalışanları ve memurlar (sekreter, yönetici asistanı, veznedar)
5. Hizmet çalışanları – ev içi özel hizmetliler (hasta bakıcı, dadı, bebek bakıcısı)
6. Hizmet çalışanları – ev dışı hizmetler (garson, kuaför)

"Hochschild'ın duygusal emek yaklaşımına diğer akademisyen ve araştırmacılar tarafından getirilen eleştirilerin başında, duygusal emek gerektiren meslekleri tanımlarken, adı geçen tüm mesleklerde çalışanların aynı seviyede duygusal emek sarf ettikleri gibi bir algı yaratması gelmektedir. Öte yandan bu mesleklerde çalışan bireylerin algı ve tepkilerinin kişisel olarak farklılık göstereceğini ayrıca örgütsel, işe özgü ve diğer bağlamsal değişkenleri göz ardı ettiği için de eleştirilere maruz kalmıştır. Hochschild yaklaşımının iki eksikliği diğer araştırmacılar tarafından sıklıkla eleştirilmiştir. Bunlardan ilki, çalışanların uygun duyguyu doğal olarak içlerinden gelerek hissedebilecekleri ve bu hislerini rahatlıkla müşteriye iletebilecekleri olasılığının görmezden gelinmiş olmasıdır." ¹³⁵ "Diğeri ise, duygusal emeğin sonuçlarının sadece olumsuz olacağını iddia etmesidir." ¹³⁶ Ayrıca Hochschild'in duygusal emeği ele alırken sadece derinlemesine ve yüzeysel davranış olmak üzere iki davranış kontrolü mekanizması üzerinden yola çıktığı diğer bir eleştiri noktası olmuştur. Bu sebeplerden dolayı Hochschild'in yaklaşımı yeterli görülmemekle ilgili diğer yaklaşımlar da geliştirilmiştir. ¹³⁷

¹³⁴ Hochschild, 1983; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.65

¹³⁵ Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.65

¹³⁶ Wharton ve Erickson, 1993; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.66

¹³⁷ Akbıyık, a.g.t. s.10

4.2. Ashforth ve Humphrey yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey duygusal emeği, müşteriye hizmet süreçlerinde, örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması olarak tanımlamışlardır.¹³⁸ Hochschild, duygusal emek gösterimini açıklarken daha çok davranışın altında yatan duygu yerine duyguyu yansıtan davranışa odaklanmıştır. Ashforth ve Humphrey ise duygusal emek yaklaşımlarında duygudan ziyade davranışa odaklanmalarını, hizmet alan kişi yani müşteri tarafından açıkça görülebilen ve etkileşime yön veren etkenin davranış olması ve geçerli duygusal davranış kurallarına duyguları yönetmeden de uyulabilmesi nedenleriyle açıklamaktadırlar.¹³⁹

Bu yaklaşıma göre, "duygusal emek kavramı, özellikle bireylerin duygu gösterimlerinin hizmet kalitesi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu iş gruplarında önemli olmaktadır."¹⁴⁰

Ashforth ve Humphrey bazı araştırmacıların duygu kuralları adı verdikleri kuralları "gösterim kuralları" olarak adlandırmaktadırlar. Çünkü gerçekte önemli olan ve üzerinde durulan çalışanların görevlerini yerine getirirken hangi duyguların içinde oldukları değil, müşterilere nasıl davrandıklarıdır. Ashforth ve Humphrey'e göre duygusal emek bir tür izlenim yönetimi işidir.¹⁴¹

Hochschild'e göre, işgörenler yüzeysel veya derinlemesine davranış gösterirlerken belirli bir çaba harcarlar. Ashforth ve Humphrey, işgörenlerin bir süre sonra bu duruma alışabileceklerini ve çaba harcamalarına gerek kalmayacağını öngörmektedirler. Yani ister yüzeysel ister derinlemesine davranarak olsun işi gereği sürekli duygusal emek sarf eden işgörenler belirli bir zaman sonra bu davranışları otomatikman gösterebileceklerdir. Bununla birlikte Ashforth ve Humphrey'e göre, bir işgören herhangi bir durumda sergilemesi gereken duyguyu zaten hissediyor da olabilir. Bu durumda ne rol yapmasına (yüzeysel davranış) ne de duygularını düzenleyerek duruma uyumlu hale getirmeye çalışmasına (derinlemesine davranış) gerek yoktur. Gerçekte hissettiği duyguyu yansıtması yeterlidir. Böylece, Hochschild'in yüzeysel ve

¹³⁸ Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. M. A. Çaldağ, "Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2010, s. 8

¹³⁹ Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.66

¹⁴⁰ D. S. Pugh, "Service with a smile: emotional contagion in the service encounter", *Academy of Management Journal*, S.5, 2001, 1018-1027; Akt. Çaldağ, a.g.t. s. 8

¹⁴¹ Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.66

derinlemesine davranışına ek olarak Ashforth ve Humphrey samimi davranış kavramını ortaya atmışlardır.¹⁴²

Ashforth ve Humphrey, duygusal emeğin, hizmet sektörü açısından önemini dört faktöre bağlamaktadırlar. **Birincisi**, bir örgütte müşterilerle iletişim halinde olan işgören, örgütle müşteriler arasında bir anlamda köprü görevi görmektedir. Yani çalışanlar örgütü dışarıya karşı temsil etme görevini üstlenmektedirler. **İkincisi**, hizmet faaliyetleri genel olarak işgörenle müşteri arasında yüz yüze iletişimi içermektedir. Duygusal emek gerektiren işler, müşterilerle yüz yüze veya sözlü iletişimi içeren mesleklerdir. **Üçüncüsü**, hizmet süreci, müşterilerin de bu sürecin bir parçası olmaları dolayısıyla belirsizlik içeren bir süreçtir. Hizmeti sunan ve alan arasındaki ilişki dinamik ve değişken bir yapıya sahiptir. **Dördüncüsü** ise hizmet sektöründe müşterilere sunulan şeylerin çoğunlukla soyut değerler olmaları; bu yüzden de hizmet kalitesi ölçümünün ve müşteriler tarafından değerlendirilmesinin oldukça zor olmasıdır. Bu dört faktör hizmet çalışanlarının müşteri ilişkilerinde neden belirli kurallar dâhilinde davranmaları ve duygusal emek harcamaları gerektiğini açıklamaktadır.¹⁴³

Ashforth ve Humphrey tarafından duygusal emek yaklaşımına getirilen bir diğer yenilik duygusal emeğin sonuçlarına ilişkindir. Ashforth ve Humphrey, Hochschild'ten farklı olarak duygusal emeğin sadece olumsuz değil olumlu sonuçları da olabileceğini iddia etmişlerdir. Duygusal emeğin sonuçlarını hem kurumsal hem de çalışan düzeyinde değerlendirmektedirler. Çalışanların duygusal emeğin gereklerini yerine getirerek kurumun beklediği davranışları sergilediklerini böylece görev etkinliğinin arttığını işaret etmektedirler. Bu nedenle duygusal emeğin kurumlar açısından olumlu sonuçlar sağlayabileceğini savunmaktadırlar. Duygusal emeğin kurumlar açısından olumsuz sonucu ise, müşterilere göre değişen iyi hizmet anlayışından kaynaklanmaktadır. Ashforth ve Humphrey'e göre müşterilerin "iyi hizmet" anlayışı tümüyle homojenlik göstermediği için, önceden tahmin edilemeyen durumlarda müşterilerin beklentileri çalışanın gösterdiği duygusal ifadeler ile karşılanamamaktadır.¹⁴⁴

Duygusal emeğin çalışanlar açısından sonuçlarına bakıldığında ise, duygusal davranış kurallarına uyma esnasında çalışanların kendini ifade yeteneklerini geliştirme fırsatı elde edebilmeleri ve sınırlı da olsa özgün davranışlar sergileyebilmeleri olumlu

¹⁴²Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. Köksel, a.g.t., s.8

¹⁴³Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. Çaldağ, a.g.t., s.9

¹⁴⁴Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.67

sonuçlar arasında sayılmaktadır. Öte yandan müşteri ya da kurum için olumlu olan çalışanlar için olumsuz olarak nitelendirilmektedir. Çalışanlar duygusal davranış normlarına uymak için gerçekte hissetmedikleri duyguları ifade ederlerken duygusal uyumsuzluk yaşayabilmektedirler bu durum güven sorunu, depresyon, hayatı ve insanları olumsuz yönleriyle görme ve yabancılaşma gibi çalışanların iş kaynaklı uyum sorunları yaşamalarına ve öz saygılarının azalmasına yol açmaktadır.¹⁴⁵

Ashforth ve Humphrey duygusal emek kavramını sosyal kimlik teorisi açısından da ele almışlardır. Sosyal kimlik teorisi, bireylerin kendilerini bir gruba ait hissetmeleri ve grubun özelliklerini kendi özellikleriymiş gibi benimsemeleri olarak tanımlanabilir. Ashforth ve Humphrey'e göre duygusal davranış kurallarının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çalışanların kurumun istediği örgütsel roller ile özdeşleşmeleri duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki yıpratıcı etkisini hafifletmektedir.¹⁴⁶

Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımı bazı noktalarda eleştiri almıştır. İlk olarak, duygusal emeğin gözlenebilen davranışlar olduğunu savunurlarken bu davranışların nasıl ölçülebileceğini bir model üzerinden detaylı bir şekilde açıklamamışlardır. Yalnızca samimi davranışların gözlenebildiği üzerinde durmuşlar fakat samimiyetin nasıl gözlenebilir anlaşılabilirliği hakkında bir açıklama yapmamışlardır. Eleştiri aldıkları diğer nokta, duygusal emeğin üç boyutu (yüzeysel, derinlemesine ve samimi duyguların yansıtılması) ile ilişkilendirdikleri değişkenleri (görev etkinliği, öz saygı ve kendi kendini ifade etmek gibi) bir araştırma ile test etmemeleri ve iddia ettikleri sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda bir fikir vermemeleridir.¹⁴⁷

4.3. Morris ve Feldman yaklaşımı

Morris ve Feldman, duygusal emeği, "kişiler arası iş süreçlerinde örgütün arzu ettiği duyguları (davranış kuralları) yansıtmada gerekli olan çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlamışlardır.¹⁴⁸

Bu tanımlama ile Morris ve Feldman duygusal emekle ilişkili 4 şeye vurgu yapmaktadırlar:¹⁴⁹

¹⁴⁵ Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.68

¹⁴⁶ Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.68

¹⁴⁷ Öz, 2007; Akt. Çaldağ, a.g.t., s.12

¹⁴⁸ Morris ve Feldman, 1996; Akt. Çaldağ, a.g.t., s.12

¹⁴⁹ Morris ve Feldman, 1996; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.68

- Duygusal emek bir etkileşim durumudur. Bireyler sosyal çevreyi algulamalarında bazı duyguları tecrübe etmektedirler. Bu nedenle duygusal deneyim ve izlenim dıştan gelen direktifin, pekiştirmenin ya da baskının konusu haline gelmektedir.
- Duygusal emek davranışlarının her biri için (yüzeysel, derinlemesine, samimi) çaba sarf etmek gerekmektedir. Kurumun gösterilmesini beklediği duygu ile çalışanın hissettiği duygu aynı bile olsa tam anlamıyla kurumun istediği davranışın sergilenebilmesi için çalışanın belirli bir ölçüde çaba göstermesi gerekmektedir. Eğer duygular benzeşiyorsa bu çaba en asgari düzeyde olacaktır. Ancak bu durumda bile duyguların kurumun beklediği davranışlara dönüştürülebilmesi de bir emek işi olarak kabul edilmektedir.
- Duyguların en önemli boyutlarından biri izlenebilmeleridir. Hochschild'ten farklı olarak Morris ve Feldman duyguların izlenebilmesinin duygusal emeğin en önemli boyutlarından biri olduğunu belirtmektedirler. Gerçekte, duygularını sergileyen çalışan hizmetin bir parçası haline gelmektedir. Bu nedenle duyguların yönetimine odaklanmaktansa içinde anlam barındıran davranışlara odaklanmanın daha uygun olduğunu çünkü kurum tarafından istenenin duygu yönetiminden ziyade duyguları gösteren davranışların yönetimi olduğunu savunmaktadırlar.
- Duyguların davranışa dökülmesinde zamanı ve içeriği belirleyen standartlar ya da kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar sadece duruma uygun hangi duygunun sergileneceğini belirlemekle kalmamakta aynı zamanda bu duygunun nasıl nakledileceğini ya da açıkça nasıl ifade edileceğini de belirlemektedir.

Morris ve Feldman'a göre, hizmet sektöründeki gelişim, örgütler arasındaki rekabeti güçleştirmiştir, müşterilere sunulan hizmetin kalitesi üzerine daha fazla çaba harcamalarına neden olmuştur. Müşterilerin hizmet kalitesi ile ilgili değerlendirmeleri büyük oranda örgüt çalışanlarının kendilerine nasıl davrandıklarıyla ilgili olmaktadır. Örgüt çalışanlarının dışarıya karşı davranışlarını denetleme çabasındaki artış da buradan kaynaklanmaktadır.¹⁵⁰ Morris ve Feldman'a göre bugün özellikle hizmet sektörü çalışanlarının yaptığı işlerin önemli bir kısmını örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarının sergilenmesi oluşturmaktadır.¹⁵¹ Bu yaklaşımda özellikle üzerinde durulan konu, çalışanların örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarını yerine

¹⁵⁰A. A. Grandey, "Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5/1, 2000, ss.95-110; Akt. Çaldağ, a.g.t., s. 13

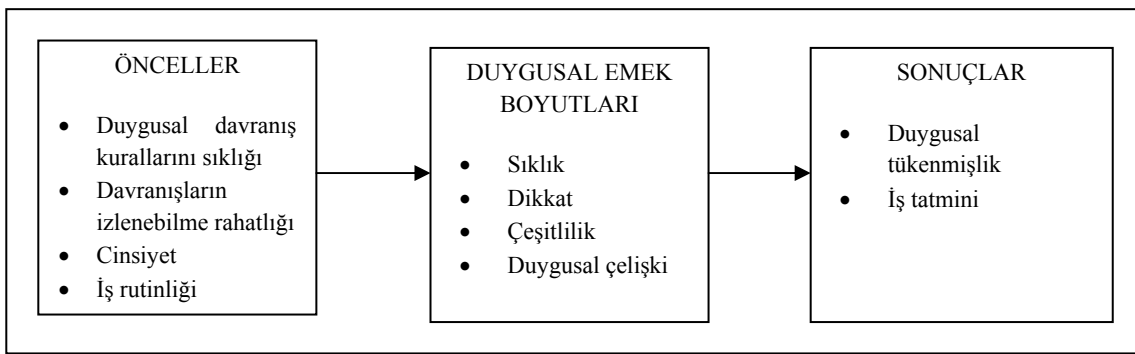
¹⁵¹ Morris ve Feldman, 1996; Akt. Çaldağ, a.g.t., s.13

getirmede gösterdikleri çabadır. Ancak, Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımının aksine, örgüt tarafından gösterilmesi arzulan her türlü duygu için belirli bir çaba düzeyi olması gerektiğini düşünmektedirler.¹⁵²

Morris ve Feldman'a göre bütün duygusal emek boyutları için belli düzeyde çaba harcamak gerekmektedir. Çünkü işgörenin tüm davranışlarının amacı örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarını yerine getirmektir. Ayrıca, duygusal emeği yüzeysel ve derinlemesine davranma ya da samimi davranma gibi davranış türleri olarak incelemek yerine, duygusal emek boyutları olarak farklı değişkenleri incelemiştir.¹⁵³

Morris ve Feldman duygusal emeği dört boyutlu bir kavram olarak ele almışlardır. Bu boyutlar; uygun duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişki olarak tanımlanmıştır.¹⁵⁴ Ayrıca duygusal emek yaklaşımlarında önceller, boyutlar ve sonuçlardan oluşan bir model ortaya koymaktadırlar (şekil 1). Modele göre öncüller değişik ölçülerde bu dört boyuta etki etmektedir. Bu etkileşim sonucunda çalışanların iş doyumları artmaktadır veya azalmaktadır. Sürecin olumsuz sonuçlanması çalışanlarda örneğin tükenmişlik sendromu gibi bazı olumsuzluklara yol açmaktadır.¹⁵⁵

Morris ve Feldman duygusal emek düzeyinin sıklık, dikkat, çeşitlilik ve duygusal çelişki değişkenlerine bağlı olarak mesleklere ve işgörelere göre farklılık göstereceğini savunmaktadırlar. Duygusal emek boyutlarındaki artış işgörenin daha fazla emek harcamalarına neden olmaktadır.¹⁵⁶



Şekil 1. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli¹⁵⁷

¹⁵² Öz, a.g.e. s.8

¹⁵³ Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. Çaldağ, a.g.t., s. 13

¹⁵⁴ Köksel, a.g.t., s.10

¹⁵⁵ Ünal, a.g.t., s.30

¹⁵⁶ G. Özkan, a.g.t., s.70

¹⁵⁷ Öz, a.g.e., s.9

Duygusal gösterimlerinin sıklığı, çalışanın görevini yerine getirirken duygusal ifadeleri gösterme sıklığını ifade eder. Aynı zamanda çalışanın müşteri ile etkileşim sıklığını ifade etmektedir. Yapılan iş ne kadar sık uygun duygunun ifade edilmesini içeriyorsa, kurumun çalışandan düzenlemesini beklediği davranış sayısı o kadar artmaktadır. Bu artış duygusal emek çabasının da artması anlamını taşımaktadır. Gösterim kurallarının gerektirdiği dikkat, çalışan iş başındayken duygularını ifade ederken ne kadar dikkatli olduğuyla ilgilidir. Duygusal gösterim kurallarına uygun davranışlar sergilemek ne kadar fazla dikkat gerektiriyorsa, harcanan psikolojik çaba ve emek miktarı da o ölçüde fazlalaşmaktadır. Çalışanın müşteri ile etkileşimi sırasında gösterilen dikkat düzeyi etkileşimin süresi ve yoğunluğu tarafından belirlenmektedir. Kısa süreli ve yüzeysel iletişim için daha düşük yoğunluklu dikkat düzeyinden bahsetmek mümkün iken, iletişimin süresi ve derinliği arttıkça gösterilmesi gereken dikkat miktarı da artmaktadır. Yansıtılması gereken duygu çeşitliliği, çalışanın iş süresi boyunca göstermesi gereken duyguların farklılığıdır. İçinde bulunulan duruma göre uygun duygusal davranış şekillerini kısa süreler içinde değiştirmek zorunluluğu, davranışların etkin olarak planlanması ve sürekli kontrol altında tutulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle duygu çeşitliliği arttıkça, çalışanın psikolojik çabası da artmakta böylelikle duygusal emek yoğunlaşmaktadır. Duygusal uyumsuzluk, kurumun işini yaparken göstermesini beklediği duygular ile çalışanın aslında o anda gerçekten hissettiği duygular arasındaki uyumsuzluktur. Uyumsuzluk arttıkça duygusal emek ihtiyacı da artmaktadır.¹⁵⁸

Morris ve Feldman geliştirdikleri modelde duygusal gösterim kurallarının açıklığını, izlenme sıklığını, cinsiyeti ve iş sürecinin rutinliğini duygusal emeğin öncelleri olarak işaret etmektedirler.¹⁵⁹

Gösterim kurallarının açıklığıyla, kurum tarafından çalışanalardan göstermeleri beklenen duygusal davranışların, kurumdaki mevcut davranış kurallarının çalışanlara ne kadar açık ve belirgin şekilde aktarıldığı ifade etmektedir. İzlenme sıklığı ise çalışanların yöneticileri tarafından ne sıklıkla izlendikleri ve denetlendikleridir. Yöneticileri tarafından izlenen ve bu bilgiye sahip olan çalışanlar kurallara aykırı davranmadıklarını kanıtlamak amacıyla duygusal gösterim sıklıklarını arttırmaktadırlar.

¹⁵⁸Morris ve Feldman, 1996; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.71

¹⁵⁹Morris ve Feldman, 1996; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.72

Duygusal gösterim sıklığının artışı, çalışanın hissettiği baskının ve duygusal emek çabasının da artışı anlamına gelmektedir.¹⁶⁰

Morris ve Feldman, duygusal emek süreci ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi de ele almışlardır ve cinsiyetin duygusal emek sürecinde belirleyici olduğunu savunmaktadırlar. Kadınların erkeklere oranla duygularını daha kolay ifade ettiklerini ve kadınlara yönelik olan bu beklentinin daha yaygın olarak kabul gördüğünü belirtmektedirler. Morris ve Feldman'a göre kadınlar, çalışma süreleri boyunca aynı kurumda çalışan erkek çalışma arkadaşlarına oranla daha sık duygusal gösterimde bulunmaktadırlar. Ayrıca iş sürecinin rutinliği ve duygusal emek süreci arasındaki ilişkiye baktıklarında, iş rutinliğinin fazla olmasıyla birlikte çalışanlar duygusal davranışlarının kontrolünü daha başarılı bir şekilde sağlayacaklarını düşünmektedirler. İş sürecinin rutinliği çalışanın süreç boyunca yaptığı işi ne kadar tekrar ettiğini ifade etmektedir. İş sürecinin tekrarlara dayandığı çalışma alanlarında çalışanın yerine getirmesi beklenen görevlere dair tanımlanmış bir süreç senaryosu oluşturmak mümkün olmaktadır. Bu durumda duygusal davranışları tanımlamak da kolaylaşmaktadır. Sonuç olarak da iş rutinliğinin fazla olduğu mesleklerde kurumlar duygusal davranışlar üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmaktadır.¹⁶¹

Morris ve Feldman, duygusal emekle ilgili çalışmalarında tükenmişlik ve iş doyumunu duygusal emeğin nasıl etkilediğini ele almışlardır. Geliştirdikleri modele göre, duygusal emek davranışının boyutlarındaki artış tükenmişliği de artıracaktır. Yani, duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişki tükenmişlikle doğru orantılıdır. Bu duruma rağmen sadece duygusal çelişkinin iş doyumuyla ters orantılı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ayrıca yaptıkları bir araştırma ile de bu iddialarını destekler yönde sonuçlar elde etmişlerdir.¹⁶²

Morris ve Feldman'ın duygusal emekle ilgili yaklaşımı çeşitli konularda eleştirilmiştir. Yaklaşımında yer alan duygusal emek boyutları, duygusal emeği açıklamak yerine bu emeği işaret eden öncüller olarak anlaşılmaktadır.¹⁶³ Ayrıca modellerindeki

¹⁶⁰Morris ve Feldman, 1996; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.72

¹⁶¹ Morris ve Feldman, 1996; Akt. Çaldağ, a.g.t., s.18

¹⁶²Morris ve Feldman, 1996; Köksel, a.g.t., s. 13

¹⁶³ Kruml ve Geddes, 2000; Akt. Çaldağ, a.g.t., s.18

duygusal emek boyutları, verdikleri duygusal emek tanımında yer alan çaba, planlama ve kontrolü tarif etmemektedir.¹⁶⁴

4.4. Grandey yaklaşımı

Grandey'e göre duygusal emekle ilgili daha önce bahsedilen yaklaşımlar, duygusal emek kavramını tam olarak açıklamada yetersizdir. Her araştırmacı konuya farklı açılardan yaklaşmıştır. Fakat konunun tüm yönleriyle değerlendirilebilmesi ve kapsamlı bir kavramsallaşmada bulunabilmek için bu yaklaşımların hepsinin sentezlenmesi gerekmektedir. Grandey'in duygu düzenlemesi kavramını modeline dâhil etmesi, onu diğer araştırmacılardan farklılaştırmıştır. Duygu düzenlemesi, durumun grektirdiği normlara göre kişinin herhangi bir uyararla karşılaştığında duygularını kontrol etmesi ve duygusal dengesini sağlayarak duruma uygun tepkiler geliştirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, bireylerin hangi duyguyu, nerede ve ne zaman ifade edeceklerine karar vermeleridir.¹⁶⁵ Grandey aynı zamanda duygu düzenlemesi kavramıyla, duyguların otomatik ya da bir anda ortaya çıkması yerine, bireylerin buldukları ortamda hangi duyguyu yaşayacağını önceden anlayıp hissetmek üzere olduğu duyguda değişiklik yapma yoluna gidebileceği gibi bizzat hissettiği duygu üzerinde de düzenlemeler yapabileceğini de vurgulamaktadır.¹⁶⁶

Grandey, önceki yaklaşımların duygusal emek teorisine katkısını şöyle değerlendirmiştir: Hochschild duygusal emeği açıklarken müşteri etkileşimi sırasındaki süreç üzerinde durmuştur; çünkü çalışanlar müşteri etkileşimi süresince duygusal emek sarf ederler. Ashfort ve Humphrey, duygusal emeğin harcanmasına sebep olarak gözlenebilen davranışları ele almışlardır. Çünkü duygusal emek, kurumun belirlediği duyguların müşterilere yansıtılması için çalışanların verdikleri çabayı ifade eder. Dolayısıyla da çalışanlar davranışlarının kurum tarafından gözlendiğinin farkında oldukça duygusal emeğe başvururlar. Morris ve Feldman ise duygusal emeğin neden olduğu durumu ele almışlardır ve bunu duygusal çelişki ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu açıdan bakıldığında duygusal çelişki bir süreç değil sonuçtur ve duygusal emeğin çalışanlarda yarattığı durumu vurgular. Sadece, o anki durumu yansıttığı için de duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yarattığı bu olumsuz sonucu önlemede kurumun bir katkısının olabileceği düşünülmemektedir.¹⁶⁷

¹⁶⁴ Grandey, 1999; Akt. Çaldağ, a.g.t., s.18

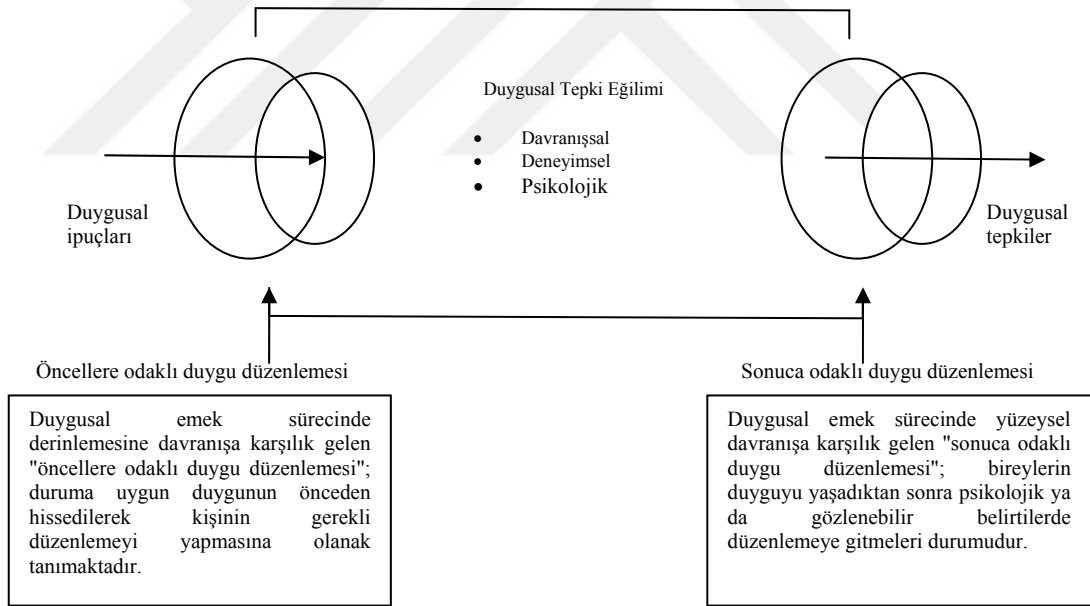
¹⁶⁵ Grandey, 1999; Akt. Akbiyık, a.g.t. s.12

¹⁶⁶Gross, 1998a; Akt. Çaldağ, a.g.t., s.20

¹⁶⁷Gosserand, 2003; Akt. Çaldağ, a.g.t., s. 20

Grandey, duygusal emek kavramını, "mesleğin ya da kurumun gösterim kurallarını karşılayacak şekilde duygusal gösterimlerin rol yapma, abartma ya da bastırma yoluyla dönüştürülmesi işi olarak tanımlamaktadır."¹⁶⁸ Bunu işgörenin duygularını ve davranışlarını kurumun amaçları doğrultusunda düzenlemesi şeklinde de açıklayabiliriz.

"Grandey, duygusal emek kavramına ilişkin geliştirdiği yaklaşımında duygu düzenlemesi süreç modelini Gross tarafından geliştirilen modele dayandırmaktadır. Bu süreç modelinde duygu düzenlemesi girdi-çıkı ilişkisi içerisinde incelenmektedir." (Şekil 2)¹⁶⁹ "Bu ilişki kapsamında, bireylere çevreden gelen uyarıcılar, girdi; bu uyarıcılara duygularla tepki ise çıktıdır. Girdi, duygu oluşmadan önceki süreci yansıtırken; çıktı, duygunun gerçekleşmesinden sonraki zamanı kapsamaktadır. Bu yüzden, duygu düzenleme süreci girdi-çıkı ya da uyarıcı-tepki özelliklerine göre iki kategori altında incelenebilir. Birincisi öncellere odaklı duygu düzenlemesi, ikincisi sonuca odaklı duygu düzenlemesidir."¹⁷⁰



Şekil 2. Duygu Düzenlemesi Süreç Modeli¹⁷¹

Öncellere odaklanmayla duruma uygun duygunun önceden hissedilerek kişinin gerekli düzenlemeleri yapması ifade edilmektedir. Ve bu süreç Hochschild'ın

¹⁶⁸Grandey, 1999; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.73

¹⁶⁹Gross, 1998a; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.74

¹⁷⁰Gross, 1998a; Akt. Çaldağ, a.g.t. s.21

¹⁷¹Gross, 1998a; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.74

yaklaşımında bulunan derinlemesine davranış ile özdeşleştirilebilir. Gross bu süreci şu 4 aşamayla açıklar:¹⁷²

1. **Şartları seçme:** Bireyler içinde bulunacakları ortamları kendi iradeleri ile seçmektedirler. Bu nedenle kendilerinde olumlu duygular yaratacak ortamlara yaklaşma, olumsuz duygular yaratacak ortamlardan uzaklaşma eğilimi göstermektedirler.
2. **Şartları değiştirme:** Şartların seçiminden sonra içinde bulunulan durumda meydana gelebilecek istenmeyen kötü durumlarda bireyler durumu değiştirme yoluna gitmektedirler.
3. **Dikkati düzenleme:** İstenmeyen bir durum ile karşılaşıldığında olumsuzluğu ortadan kaldıracak şekilde bireyin ilgisini başka bir tarafa yöneltmesi olarak açıklanmaktadır.
4. **Bilişsel değişim:** Bireyin yaşayacağı duygusal etkiyi en aza indirmek için algılama şeklini değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır.

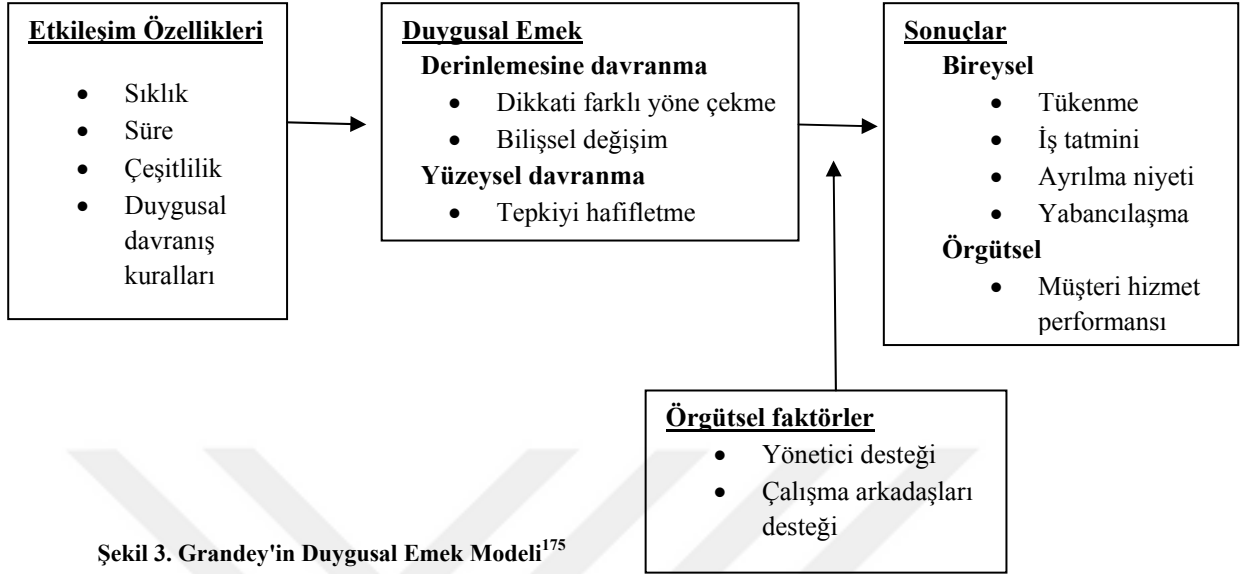
Grandey, duygu düzenlemesinin öncel odaklı ve sonuç odaklı boyutunu duygusal emek süreci içinde şöyle açıklar: Söz konusu sürecin birinci ve ikinci aşaması çalışanlar için uygulanabilecek yollar arasında yer almamaktadır. Yani çalışanlar sorumlu oldukları çalışma alanını seçemezler ve bu alanın gerekliliklerini kendi durumlarına uygun olarak değiştiremezler. Çünkü zaten önceden kendilerine belirli şartlar altında belirli yükümlülükler verilmiştir. Bu nedenle özellikle hizmet çalışanları duygu düzenlemesinde son iki aşamadan yararlanabilmektedirler. Çalışanlar olumsuz bir duygu durumuyla karşılaştıklarında olumlu duygular çağrıştıran düşüncelerle ilgilerini başka yöne doğru aktarırlar. Diğer yandan da herhangi bir olumsuzluk karşısında maruz kalabilecekleri duygusal etkiyi hafifletmek için de algılama şekillerini değiştirebilirler. Bu durumu örneklendirmek amacıyla Hochschild'in hosteslerle yürüttüğü çalışmaya atıf yapabiliriz. Hochschild, hosteslerin saldırgan yolculara davranışlarında onları sanki birer çocukmuş gibi düşünerek davranışlarını bu şekilde yorumladıklarını, böylelikle olumsuz duyguların oluşumunu engelleyebildiklerini belirtmiştir.¹⁷³

Sonuca odaklanmayla ise, durum karşısındaki tepkinin düzenlenmesi ya da hafifletilmesi ifade edilmektedir. Hochschild'ın duygusal emeği açıkladığı yaklaşımda yer alan yüzeysel davranmayla bu süreç özdeşleştirilebilir. Çünkü yüzeysel davranmayla

¹⁷²J.J. Gross, "The emerging field of emotion regulation: An integrative review", *Review of General Psychology*, 2/3, s.271-299, 1998b, s.282-285; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.74

¹⁷³ Grandey, 2000; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.75

da çalışanlar uygun duygusal ifade biçimini bulmak için duygularını abartma veya bastırma yollarından birini tercih etmektedirler.¹⁷⁴



Şekil 3. Grandey'in Duygusal Emek Modeli¹⁷⁵

Grandey'in duygusal emek modelinde (Şekil 3) sıklık, süre, çeşitlilik ve gösterim kuralları duygusal emeğin öncelleri olarak belirlenmiştir. Grandey'e göre bu etkileşim özellikleri duygusal emek harcamayı gerektiren mesleklerin ayırt edici niteliklerindedir.¹⁷⁶

Mesleklere göre müşteri-çalışan iletişimi sürecinde etkileşim özellikleri farklılaşmaktadır. Grandey'e göre etkileşim sıklığı, duygusal emek gerektiren meslekleri hem diğerlerinden hem de kendi içlerinde birbirlerinden ayırt etmek için kullanılabilir bir değişkendir. Küçük bir işletmede çalışan karşılama görevlisi bir saat içinde bir müşteri ile iletişim kurarken, bir alışveriş merkezinde çalışan satış sorumlusu belki de on müşteri ile karşılaşmaktadır. Etkileşim süresi, bir diğer ayırt edici özellik olarak belirlenmiştir. Özel hastane çalışanı olarak bir hekim hastasına uzun vakitler ayırabilirken, yine bir mağazada satış görevlisi kısa süre içerisinde birçok müşteri ile ilgilenmek durumunda kalmaktadır. Benzer şekilde çeşitlilik özelliği de duygusal emeğin öncelleri arasında bulunmaktadır. Çeşitlilik çalışanın müşteriyle etkileşim süreci boyunca birbirinden ne kadar farklı duyguları gösterdiğini ifade etmektedir. Hizmet ve

¹⁷⁴ Grandey, 2000; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.75

¹⁷⁵ Öz, a.g.e., s.14

¹⁷⁶ Grandey, 2000; Akt. G. Özkan, a.g.t., s. 76

sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar, sıklık, süre ve çeşitlilik değişkenlerinin tükenmişliğin öncülü olarak kabul edilebileceğini göstermektedir.¹⁷⁷

Grandey'in yaklaşımına göre bu özellikler yazılı ya da sözlü olsun duygusal davranış kuralları ile kurum tarafından kontrol edilmektedir. Kurum tarafından açıkça belirlenmiş duygusal davranış kuralları çalışanların kurumun beklentilerini karşılamak amacıyla daha fazla duygusal emek harcamalarına neden olmaktadır. Grandey bunlarla ilgili yapılan çeşitli araştırmaların sonuçlarından da hareketle kurum tarafından açıkça belirlenmiş duygusal davranış kurallarının çalışanları duygularını yönetmeye sevk ettiğini belirtmektedir. Bundan dolayı Grandey, duygusal davranış kurallarını da duygusal emeğin öncüllerinden biri olarak kabul etmektedir.¹⁷⁸

Grandey'in modelinde duygusal emeğin sonuçlarına bakıldığında bireysel ve örgütsel olmak üzere iki tür sonuçtan söz edilmektedir. Grandey, tükenme, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal yabancılaşmanın duygusal emeğin bireysel sonuçları arasında olduğunu; örgütsel sonuç olarak da müşteriye verilen hizmet algısının yer aldığını belirtmektedir.¹⁷⁹

Grandey'in modelinde yer alan örgütsel faktörlerle kastedilen çalışma ortamıdır. Duygu düzenlemesi teorisinde, duygusal tepkilerin çevresel etmenler tarafından şekillendiği düşüncesi yer almaktadır. Grandey, duygusal emek sürecinde yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteğini çevresel etmenler olarak kabul etmektedir. Yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından gösterilen destek çalışan açısından olumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Destekleyici bir örgüt ikliminde çalışan kişinin bu algısı, yüksek iş tatmini, düşük stres, düşük işten ayrılma niyeti ve yüksek takım çalışması performansı ile ilişkilendirilmektedir. Olumlu duyguların müşteriye yansıtılmasının beklendiği hizmet sektöründe, sosyal çevre algısının pozitif olması çalışanın daha az duygusal emek harcaması anlamına gelmektedir. Bu sonuçtan hareketle çalışanlar arası ilişkilerin olumlu ve destekleyici olduğu çalışma ortamında çalışanların duygusal emek kaynaklı stres ile daha kolay başa çıkabileceklerini söyleyebiliriz.¹⁸⁰

Grandey, duygusal emekle ilgili doktora tez çalışması kapsamında bir üniversitenin idari personeli üzerinde, 168 kişiyi kapsayan bir araştırma yapmıştır. Yaptığı çalışma sonucunda yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasında doğru orantılı bir

¹⁷⁷ Morris ve Feldman, 1997; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.77

¹⁷⁸ Grandey, 2000; Akt. G. Özkan, s. 78

¹⁷⁹ Grandey, 2000; Akt. G. Özkan, s. 78

¹⁸⁰ Grandey, 2000; Akt. G. Özkan, s. 79

ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna göre yüzeysel davranışlar sergilemek çalışanın tükenmişlik seviyesini artırmaktadır. Bunun aksine, iş doyumuyla yüzeysel davranış arasında ters orantılı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yani çalışma ortamında sürekli olarak sahte duygu ifadeleri sergileyen çalışanın iş tatmini seviyesi düşmektedir. Bununla birlikte duygusal emek ve işten uzaklaşma veya ayrılma eğilimi arasında doğru orantılı bir ilişki belirlenmiştir. Bu durum, duygularını sürekli olarak denetim altında tutmak zorunda olan çalışanların içinde buldukları durumu değiştirme çabası olarak ifade edilmiştir. Müşteri ilişkileri açısından ise yüzeysel davranışın olumsuz, derinlemesine davranışın ise olumlu etkiye sahip olduğu bulgularla desteklenmiştir. Bu durum ise, yüzeysel davranışların müşteriler tarafından fark edilmesi halinde iletişimde samimiyet duygusuna zarar vermesi şeklinde yorumlanmıştır.¹⁸¹

Grandey'in modeliyle duygusal emek teorisine yaptığı katkıyı birkaç maddeyle sıralayabiliriz: Birincisi, yüzeysel ve derinlemesine davranışı bir süreç olarak ele alarak, bu iki tür davranışın süreçlerindeki farklılıkları detaylı bir şekilde açıklamıştır. Bu iki davranış şeklinin birbirinden farklı iki davranma türü olarak vurgulanması, duygusal emeğin sonuçlarının sadece olumsuz değil, olumlu da olabileceğini göstermiştir. İkincisi, duygusal emeği duygu ayarlama süreci ile birleştirmesi, bu emeğin duygu ayarlama stratejileri öğrenilerek çalışanların iş sonuçlarının olumlu yönde değiştirilebileceğini göstermiştir.¹⁸²

Duygusal emek kavramını ve sürecini açıklamak üzere oluşturulmuş tüm yaklaşımlara baktığımızda aralarında bulunan farklılara rağmen bütün yaklaşımların duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları ve duygusal emeğin sonuçları değişkenlerini içerdikleri görülmektedir.

5. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

Duygusal emek sürecinin sonuçlarını çalışana ve kuruma olan etkileri açısından ele alıp olumlu ve olumsuz olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz.

5.1. Duygusal Emek Davranışlarının Olumlu Sonuçları

Duygusal emek sürecini meydana getiren öncüllerin dengeli bir şekilde yürütülmesi sonucunda çalışanlar ve kurum arasında olumlu sonuçlar ortaya

¹⁸¹ Köksel, a.g.t., s. 15

¹⁸² Grosserand, 2003; Akt. Çaldağ, a.g.t., s.23

çıkmaktadır. Bu olumlu sonuçlar mesleğe karşı duygusal bağlılığın oluşması, performans ve motivasyonun artması, hem psikolojik hem de fizyolojik yönden sağlıklı olmak, ekonomik fayda sağlaması, müşteri ilişkilerin başarı kazandırmak gibi etkileri meydana getirmektedir.¹⁸³

5.1.1. İş Tatmini

İş tatmini bir anlamda, "çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki"¹⁸⁴olarak değerlendirilmektedir. Bir başka tanımda ise iş tatmini, "çalışanların isteklerinin iş tarafından karşılanıp karşılanmadığının yine çalışan tarafından öznel bir şekilde değerlendirilmesi"¹⁸⁵ olarak ifade edilmektedir. Yani çalışanın işine karşı tutumu ya da duygusal yanıtı olan iş tatmini, çalışanın yaşadığı deneyimlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır ve bu deneyimler sonucunda ruhsal durumu olumlu ise yapılan işten doyum sağlanmakta, olumsuz ise doyum sağlanamamaktadır.

İş tatminin en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. İş tatminiyle ilgili yapılan araştırmalarda bu kavram genellikle örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan yapılan araştırmalar sonucu özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışanların yaptıkları işlerden daha fazla tatmin oldukları sonucuna varılmıştır.¹⁸⁶

Ayrıca kurum içerisinde motivasyon ve bağlılıkları artırmaya yardımcı olan içsel ve dışsal ödüllendirmenin, iş tatminini etkileyen unsurlar arasında yer aldığı ifade edilmektedir.¹⁸⁷ İşin niteliği, ücret, bireylerarası ilişkiler ile iletişim ve kariyer fırsatları literatürde iş doyumunu oluşturan bileşenler olarak yer almaktadır. Genel olarak "iş" tanımının içinde yer alan unsurlardan yola çıkılarak açıklanan iş doyumunu faktörlerinden sağlanan doyum miktarı, çalışanın sosyo-demografik özelliklerine ve çalıştığı kurumdaki pozisyonuna bağlı olarak da farklılıklar göstermektedir.¹⁸⁸

¹⁸³ Akbıyık, a.g.t., s.29

¹⁸⁴ İ. Erdoğan, *İşletmelerde davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s.376

¹⁸⁵ İ. Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.198

¹⁸⁶ Ö.F. İşcan-K.M. Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21/1, 2007, s.125

¹⁸⁷ A.B. Vural, *İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım*, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2009, s.102

¹⁸⁸ Eren, a.g.e., s. 102

Yürütülen araştırmaların birçoğunda duygusal emeğin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediğine dair sonuçlar bulunmuştur fakat bununla birlikte olumlu yönde etkilediğine dair sonuçlar da yer almaktadır. Duygusal emeğin özellikle yüzeysel davranma boyutunun, yani gerçekte hissedilen duygu ile çalışanın uymak zorunda olduğu kurumsal davranış kuralları arasındaki farktan kaynaklanan uyumsuzluk durumunun iş doyumunu düşürdüğu yapılan araştırmalarda ulaşılan yaygın sonuçlar arasındadır.¹⁸⁹ Bu bulguların aksine, Wharton, yapmış olduğu çalışmada duygusal emek kullanımının çalışanların iş doyumunu artırdığı sonucunu elde etmiştir.¹⁹⁰

5.1.2. Yüksek Performans

Performans, örgütsel davranış açısından ele alındığında, çalışanların örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için sergiledikleri eylemler sonunda elde ettikleri hizmet, mal ve düşünce türünden ürünler olarak ifade edilmektedir.¹⁹¹

Performans ve duygusal emek ilişkisine baktığımızda; derinlemesine davranmada müşteriye yansıtacakları duyguyu bizzat hisseden çalışanlar duygusal çelişki yaşamamakta, böylece kurumun isteklerini yerine getirirken daha istekli olmakta ve yüksek performans sergilemektedir. Yani hissettiği duyguyla müşteriye karşı sergilediği duygu arasındaki benzerlik, çalışanı daha fazla çalışmaya teşvik etmekte, onun performansını artırmaktadır.¹⁹²

5.1.3. Motivasyonda Artış

Çalışanların sergiledikleri duygusal emeğin kurum tarafından değişik şekillerde ödüllendirilmesi sonucunda çalışanlar iş tatminine erişmekte, dolayısıyla yüksek motivasyona sahip olmaktadır.¹⁹³

Çalışanların motivasyonunun yüksek tutulmasının devamsızlığı azaltacağı varsayılmaktadır. Devamlılığın kendileri için değer taşıyan ödüllerle sonuçlanacağını düşünmesi durumunda ise çalışanların motivasyonlarının yüksek olacağı ifade

¹⁸⁹ T.A. Judge-E. Fluegge Woolf-C. Hurst, "The affective consequences of emotional labor: A multilevel, experience-sampling study", *Personnel Psychology*, S.62, 2009, ss.57-88., Akt. G. Özkan, a.g.t., s.122

¹⁹⁰ A.S. Wharton, "The affective consequences of service work: Managing emotions on the job", *Work & Occupations*, 20/2, 1993, ss.205-232; Akt. G. Özkan, a.g.t., s.122

¹⁹¹ Akçit, a.g.e. s. 57

¹⁹² Öz, a.g.e. s.30

¹⁹³ Eroğlu, 2011, a.g.e., s.203

edilmektedir.¹⁹⁴ Motivasyon, çalışana yeteneklerini gösterme fırsatı sunmaktadır. Çünkü yeterli motivasyon seviyesine ulaşmış bir çalışan işle ilgili hakimiyetini çok daha iyi şekilde yöneteceği için yeteneklerini de bu doğrultuda daha başarılı kullanacaktır. Çalışanın düşünsel emeği ve yeteneğinin iş sürecinde etkin kullanımı, verimliliği de artırmaktadır.¹⁹⁵

5.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarında Artış

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, çalışan ve kurum arasındaki ilişkiyi tanımlayabilmek için kullanılan kavramlardan biridir. Bu kavramla "formel ödül sistemi içinde açıkça bilinen veya doğrudan olmayıp; dolaylı, isteğe bağlı ve organizasyonun etkili biçimde fonksiyon göstermesini destekleyen birey davranışı"¹⁹⁶ tanımlanır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışan açısından her zaman işin gereklilikleriyle ilgili değildir. Örgütsel vatandaşlık bağlarının kurulmasıyla, çalışanların üzerinde kurum tarafından uygulanan doğrudan ve görünen herhangi bir baskı, zorlama olmaksızın kendilerinden kurumsal bağlılıklarını gösteren çalışma davranışları sergilemeleri beklenmektedir.¹⁹⁷

Çalışma ortamında yoğun bir duygusal emek harcayarak çalışmak zorunda olan çalışanın, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı da geliştirmiş olmasıyla, duygusal emek içeren çalışma ilişkilerinin örgütsel vatandaşlık kavramıyla birlikte değerlendirildiğinde anlamlı bir bütün ortaya çıkarılabileceğini göstermektedir. Bu ilişki kapsamında çalışanın sahip olduğu bireysel kimliği ile kurumsal kimliliği birbiriyle özdeş duruma gelir ve çalışanın kendi kimliğinin kaybolması sonucu ortaya çıkabilir.¹⁹⁸

Günümüzde özellikle de hizmet sektöründe yer alan çalışanlar, kendilerinden beklenen örgütsel vatandaşlık davranışının da bir araç olarak kullanılmasıyla birlikte kurum tarafından uygulanan bir denetim sonucu daha fazla duygusal emek harcama çabası içerisine girmektedirler.¹⁹⁹ Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın

¹⁹⁴S. Yürür, "Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki", Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2000, s.35

¹⁹⁵A. Yılmaz- C. Eroğlu, *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s.65

¹⁹⁶D.W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Leexington Books, Lexington, England, 1988; Akt. Akbıyık, a.g.t., s.30

¹⁹⁷H. Topateş-A. Kalfa, "Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek", *İktisat Dergisi*, 2010, s.424

¹⁹⁸Topateş ve Kalfa, a.g.m., s.428

¹⁹⁹Topateş ve Kalfa, a.g.m., s.429

isteğine bağlı olarak gerçekleşmesi, örgütsel aidiyeti ve duygusal emeği kolaylaştırmaktadır.

Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; algılanan örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Aynı çalışmada, emek üretiminin söz konusu olduğu otellerde adil yönetim uygulamasının ne kadar fazla olursa örgütsel vatandaşlık davranışının da o kadar artacağı öne sürülmektedir.²⁰⁰

5.1.5. Psikolojik ve Fizyolojik Yönden Sağlıklı Olma

Bireyin gerçek duyguları ile sergilediği duygular aynı ve duygusal davranış kurallarına uygun olduğunda duygusal emeğin çalışanlara sağladığı faydadan söz edilebilmektedir. Bunun sebebi olarak da çalışanın kendisini işiyle uyum içinde hissetmesi sonucunda iç gerginliğinin, stresin azalması ve doğal olarak hem psikolojik hem de fizyolojik yönden sağlıklı kalması görülmektedir.²⁰¹ İş tatmininin işteki psikolojik sağlıkla doğrudan ilişkili olduğu birçok kişi tarafından kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlarının işlerinden memnun olduğu bir kurumun psikolojik açıdan sağlıklı bir işgücüne sahip olacağı tahmin edilmektedir.²⁰² Bu bağlamda kurumların iş tatmini ve yüksek verimlilik için çalışanların psikolojik ve fizyolojik yönden sağlıklı olmalarına özen göstermesi gerekmektedir.

5.1.6. Ekonomik Fayda

Duygusal emeğin ekonomik yönden faydası, müşterilere karşı olumlu davranışlar sergileyen çalışanların diğer çalışanlara göre daha çok tercih edilebilir olması ve buna bağlı olarak daha yüksek ücret almalarıyla ilişkilidir. Bu durum, daha fazla hasta, bir avukat için daha fazla müvekkil, bir güzellik uzmanı için daha fazla müşteri anlamına gelmektedir. Ücretli çalışanlar için ise gösterdikleri performans oranında alacakları ek gelir demektir.²⁰³ Dolayısıyla çalışanın göstereceği duygusal emek, kendisine ekonomik anlamda fayda olarak geri döner.

²⁰⁰A. Öğüt-M. Kaplan-D. M. Biçkes, *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneklerinde Bir Analizi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009, s. 163

²⁰¹Eroğlu, 2011, a.g.e., s.204

²⁰²A. Koç, "Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2007, s.33

²⁰³Eroğlu 2011, a.g.e. s.203

Örgüt kültürü aracılığıyla çalışanların duygularının denetlenmesini sağlayan duygusal emekle birlikte çalışan, iş güvenliği için fiziksel aktivitelerinin yanı sıra duygularını da ücret karşılığında müşterisinin hizmetine sunmakta, müşterisini etkileyebilmek ve yoğun rekabet ortamında daha fazla tercih edilebilirliğini artırmak için sahip olduğu duyguları verimlilik ve kâr aracı haline getirebilmektedir.²⁰⁴ Böylece duygusal emeğin çalışanla birlikte kuruma da ekonomik yarar sağladığı belirtilmektedir.

5.1.7. Müşteri İlişkilerinde Başarı

Çalışanların pozitif duygusal durumları, gerek iş çevresi gerekse kurum açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu tür çalışanlar, çalışma arkadaşları, üstleri ve astları tarafından daha çok desteklenmektedirler. İyimser, güler yüzlü ve yardımsever bir satış danışmanı, kötümser, agresif bir satış danışmanına göre daha başarılı satış sonuçlarına ulaşabilir ve müşteri memnuniyetini sağlayabilir.²⁰⁵ Müşterilerle iyi ilişkiler kurulması gerektiğine inanan kurumlar, bu ilişkilerin oluşması için birtakım duygusal davranış kuralları belirlemektedir. Böyle bir uygulama sayesinde bu davranış kurallarının sergilenmesini çalışanlarından isteyerek müşterilerine sundukları hizmet kalitesini ve çalışan performansını artırmayı amaçlamaktadırlar.²⁰⁶ Davranış kuralları aracılığıyla çalışanın duygusal davranışı belirli standarda erişmekte, böylelikle müşterinin güveni kazanılarak kurum kimliği güçlenmektedir.

Duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranışın temeli, iletişim kurulan diğer tarafı anlamak için çabalama üzerine kurulu olduğu için empati içermektedir. Bu nedenle derinlemesine davranış stratejisini kullanma eğiliminin, çalışanın hizmet sunduğu kişilere karşı hissizleşmesini ve duyarsızlaşmasını azaltması beklenmektedir.²⁰⁷ Empati becerisiyle çalışan, müşteriyi daha iyi anlamakta, duyarlı şekilde hareket ederek onun ihtiyacını karşılayabilmekte, sorununa çözüm bulmaya çalışmakta ve böylece onunla ilişkilerini daha güçlü hale getirebilmektedir.

²⁰⁴E. Kart, "Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi", *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, S.3, 2011, s.215

²⁰⁵G. Edizler, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri", *Journal of Yasar University*, 18/5. 2010, s.2980

²⁰⁶Eroğlu, 2011, a.g.e., s.202

²⁰⁷Oral ve Köse, a.g.e., s.489

5.1.8. Mesleğe Karşı Duygusal Bağlılığın Artması

İşe bağlanma, örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine tamamen vermeleri şeklinde tanımlanmakta ve işe bağlanmanın kişinin iş rolü ve diğer aktiviteleri aracılığıyla kendini ifade etmesini içerdiği belirtilmektedir. Aynı zamanda işe bağlanmayan çalışanların, işe ilişkin rollerin gerçekleştirilmesinde isteksiz olabileceğini ve kendisini otomatikçe bağlanmış halde hissedebileceği yani işine karşı samimiyetsiz ve duygusuz olabileceği ifade edilmektedir.²⁰⁸

Mesleğe duygusal bağlılıkla, çalışanın mesleği ile ilgili duygusal hislerinin toplamını tanımlayabiliriz. Mesleğe bağlılık çalışanın sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleği ile kendisini özdeşleştirmesi ile gelişir.²⁰⁹

İşe yönelik duygusal yönden bağlı çalışanların ise bağlı olmayanlara göre yaptıkları işten daha çok memnun oldukları, işlerini severek yaptıkları için iş süreçlerine kendilerine has özellikler kattıkları belirtilmektedir. Kendisini işe ait hisseden, bağlılık duyan böyle bir çalışanda işten ayrılma niyetinin azalacağı beklenmektedir.²¹⁰

Çalışanın mesleğe bağlılık durumu ve duygusal emek süreci arasındaki ilişki, onun müşteri ile ilişkilerini şekillendirirken hangi duygusal emek boyutunu kullandığına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Şöyle ki çalışan müşteri ile ilişkilerini düzenlerken uygun olan davranışa yüzeysel, derinlemesine ya da samimi davranma türlerinden birine başvurarak ulaşabilir. Bu seçim de onun işe olan bağlılığını farklı şekilde etkileyebilir. Örneğin, yüzeysel davranma ve çalışanın işe bağlılığı arasındaki ilişkiye baktığımızda, bu ilişkinin olumsuz yönde olduğu araştırmalarca ortaya koyulmuştur. Çalışanın devamlı olarak hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi göstermeye çalışması onu bir çelişki içine düşürecektir ve bu yüzden de işine olan saygısının azalmasına, bağlılığının olumsuz etkilenmesine neden olacaktır. Diğer yandan, derinlemesine ve samimi davranan çalışanlar, müşteriye yansıtacakları duyguları bizzat hissetmeye çalışmaktadırlar. Yani kurumun onlardan belirlediği davranış kurallarını isteyerek yerine getirmektedirler. Bu şekilde samimi olarak duygularını yansıtan çalışanlar

²⁰⁸ W. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33/ 4. 1990; Akt. Keser, Yılmaz, Seçer, a.g.e., s.117

²⁰⁹ M. Özdeveci-A. Aktaş, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.28, 2007, s.5

²¹⁰ Öz, a.g.e., s.28

bireysel performanslarının arttığını hissedeceklerdir ve bu durum da onların işlerine olan bağlılıklarını olumlu etkileyecektir.²¹¹

5.2. Duygusal Emek Davranışlarının Olumsuz Sonuçları

Duygusal emek davranışlarının sonuçlarına ilişkin çalışmalar daha çok onun olumsuz sonuçları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu olumsuz sonuçlar arasında; tükenmişlik sendromu, iş-aile çatışması, mesleği bırakma eğilimi, psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar, rol çatışması, yabancılaşma yer almaktadır. Bu başlık altında duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının yanısıra bu olumsuzlukların giderilmesi için ne gibi önlemler alınabilir bunlara yer verilecektir.

5.2.1. Tükenmişlik Sendromu

Hochschild'e göre çalışanların yaptıkları işle özdeşleşmeleri olumlu bir durum gibi görünse de uzun vadede bazı olumsuzluklara neden olabilir. Bu çalışanlar örgütsel rollerini ve örgütsel kimliklerini aşırı derece benimsemişlerdir. Örgütün elde ettiği her başarıdan kendilerine pay çıkartıp doyum sağlarlar. Bununla birlikte yöneltilen her eleştiri veya kaydedilen her başarısızlığı ise kişisel algılama hatasına düşerler. Hochschild'e göre bu çalışanların tükenmişlik sendromu yaşama ihtimalleri, kendilerini işlerinden önemli ölçüde yabancılaştırmış çalışanlara göre oldukça yüksektir. Ancak işleriyle ilgili yabancılaşma yaşayan çalışanlar da bir süre sonra sürekli rol yapıyor hissine kapılabilir ve samimiyet duygularını yitirebilirler.²¹²

Çalışanın gerçek duygularından uzaklaşarak kendisini sürekli yapay duygular sergileyen biri olarak algılaması ve kendisine olan saygısını yitirmesi gibi unsurlar da duygusal emeğin yol açtığı psikolojik sorunlar arasında yer almaktadır. Bunların yanı sıra, bir çalışanın sergilediği duygularla gerçekte hissettiği duyguların birbirinden farklı olması durumunda yaşadığı duygusal çelişki de çalışan için oldukça rahatsız edicidir. Çünkü bu durum hem kurum açısından hem de çalışan açısından olumsuzluklara neden olmaktadır. Çalışan yaptığı işten zevk almamakta ve işinden uzaklaşmakta, bu yüzden de başarısı düşmektedir, bunun sonucunda da verimliliğinin azalmasından dolayı genel anlamda kurumsal verimlilik de olumsuz etkilenmektedir.²¹³

²¹¹ Çaldağ, a.g.t., 52

²¹² Hochschild, 1983; Akt. Köksel, a.g.t., s.43

²¹³ Keser, Yılmaz, Yürür, a.g.e., s. 265

Konuyla ilgili araştırmalarda tükenmişlik sendromu ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Özellikle insan faktörünün merkezde olduğu mesleklerde, müşteri ile ilişkilerdeki duygusal beklentiler, bu mesleklerde duygusal tükenme belirtilerinin artmasına ve hızlandırmasına etki etmektedir. Kendinde var olmayan olumlu duyguları sergilemek zorunda kalan çalışan, gün geçtikçe yıpranmakta, böylece işine veya kendisine yabancılaşarak tükenmişlik hissi duyabilmektedir.²¹⁴

Çalışma yaşamında tükenmişliği önlemede çalışanlara birtakım görevler düşmektedir. Öncelikle tükenmişliğin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendi üzerinde yaşadığı durumu erken tanınmasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır. Çalışanlar işle ilgili gerçekçi hedef ve beklentiler geliştirmelidir. Bir kurum ya da bir işe başlamadan önce birey yaptığı işin zorluklarını ve risklerini bilirse, karşılaşabileceği sorunları önceden görerek önlem alması mümkün olacaktır. Bu nedenle bireylerin çalışacakları işe ilişkin talepleri ile ilgili pozisyona başvurmadan önce iş hayatına atılacağı örgütü de araştırması sürprizlerle karşılaşılmaması açısından yarar sağlayacaktır. Kişiler, duygularını ve zorlukları paylaşmalarının, gerektiğinde yardım istemelerinin, sorunlar artmadan çözümde önemli bir kolaylık sağlayacağını bilmelidir. Bireyler yaşamlarının iş dışındaki alanlarını da geliştirmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdırlar.²¹⁵

Tükenmişlik ile mücadelede örgütsel düzeyde dikkate alınması gereken bazı unsurlar ve bu sorunun üstesinden gelmek üzere örgütlere önerilebilecek bazı çözüm yolları söz konusudur.²¹⁶ Buna göre; çalışanların görev tanımlarının açık ve net bir biçimde yapılması, hoşgörölü, esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışının uygulanması, işe alımlarda işgören-iş uyumuna dikkat edilmesi, kişisel yetersizlikleri azaltma açısından hizmet içi eğitim programlarının yoğunlaştırılması, özellikle işe yeni başlayanlarda ve örgüt içi iş değişikliklerinde gerekli oryantasyon çalışmalarının yapılması, iş yoğunluğunu azaltıcı önlemlerin alınması, görevlerde periyodik değişimler yapılması, görevlerde ve ödüllendirmede adil bir sistemin gerçekleştirilmesi, kişisel gelişime imkân sağlayan bir ortam yaratılması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların

²¹⁴A. şengül, "Hizmet İlişkilerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İşgörenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi", *Ege Akademik Bakış*, 9/ 4, 2009, s.120

²¹⁵N. Kaçmaz, "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakóltesi Dergisi*, 68/1, 2005, s.29-32

²¹⁶ Kaçmaz, a.g.e. s.30

oluşturulması ve sorunlar ortaya çıktığında kronikleşmeden çözümlenmeye çalışılması örgütlerin uygulayabileceği bazı çözüm yolları arasında sayılabilir. İşte esnek zaman uygulamaları, yetki devri, örgüt geliştirme ve çatışma yönetimi uygulamaları²¹⁷, işe yeni başlayanlar için örgütsel düzeyde rehberlik ve mentorluk mekanizmalarının kurulması, son yıllarda pek çok işletmede uygulanan personel güçlendirme uygulamaları da tükenmişliği önlemede yapılabilecek uygulamalar olarak düşünülebilir.²¹⁸

5.2.2. İş-Aile Çatışması

Yapılan çalışmalarda çalışanlar tarafından yaşanan duygusal uyumsuzlukların gerilime sebep olduğu ve çalışanların genellikle iş-aile çatışması gibi olumsuz durumlara maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Duygusal emek gösteren çalışanların hissettikleriyle sergiledikleri duygular arasındaki farklılıktan kaynaklanan duygusal uyumsuzluğun iş-aile çatışmasına sebep olduğu düşünülmektedir.²¹⁹ Bu durum göz önüne alındığında yüzeysel davranışın iş-aile arasındaki çatışmaları artıracığı varsayılmaktadır.

İş ve aile çatışmasıyla başa çıkmak amacıyla ailedeki ve iş yerindeki sorumluluklarla ilgili iyi bir iş planı yapma, işteki sorunları işte bırakma gibi stratejiler uygulanabilir. Kurumsal anlamda da çalışanları bu konuda bilinçlendirme amaçlı stratejiler izlenebilir.²²⁰

5.2.3. İşi Bırakma Eğilimi

İşgörenlerin zamanla yaptıkları işin fiziksel ve olumsuz sonuçlarıyla karşı karşıya kalabilecekleri ve çalışma isteklerinin azalacağı, bu yüzden kurumdan ayrılma niyetlerinin artacağı varsayılmaktadır. Çalışanın sergilediği duygusal emek ile işi bırakma eğilimi arasındaki ilişki incelendiğinde; yapılan bir araştırmada duygusal emek davranışlarının, hizmet çalışanlarının işe bağlılıklarını ve kurumdan ayrılma niyetlerini doğrudan etkilediği ileri sürülmektedir. Derinlemesine davranışta hissettiği ve yansıttığı

²¹⁷H. Izgar, "Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya, 2000, s.39

²¹⁸G. Sağlam Arı,-E. Çına Bal, "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi*, 15/1, s.131-148, 2008, s.142

²¹⁹M. Çelik-Ö.Turunç, "Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40/2, 2011, s.227

²²⁰E. Özmete-İ. Eker, "İş-Aile Yaşamı Çatışması ile Başa Çıkma Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi", *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3/1, 2013, s.19-49

duygu benzer olduğu için kurumun isteklerini samimi olarak yerine getirebildiğini anlayan çalışanın başarısının artacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla kendisini başarılı hissetmesini sağlayan bir kurumdan ayrılma isteğinin azalacağı belirtilmektedir. Buna karşılık yüzeysel davranışta çalışanın içinde yaşadığı çatışmaya bağlı olarak işi bırakma eğiliminde olabileceği tahmin edilmektedir.²²¹

Çalışanın iş tatmininin azalması, iş yerindeki olumsuz koşullar ve olaylar işi bırakma eğilimini tetiklemektedir. Kurumlar çalışanlarına en verimli şekilde çalışacakları iş ortamını sağlamalıdır. İşe eleman alımında kişinin bu işe uygun olup olmadığına dikkat edilmelidir. Çalışanlar da sorumluluklarını en verimli şekilde yerlerine getirmelidirler. Böylece iş ortamındaki sorunlar en aza indirilebilir ve çalışanın işi bırakmasına sebep olabilecek durumlar ortaya çıkmaz.

5.2.4. Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar

Psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıkların en önemli sebeplerinden birisi stres olarak görülmektedir. Bireyde gerilim ve dengesizliğin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bireyin iş çevresi ile ilgili olarak ortaya çıkan stres faktörleri arasında kişiler arası çatışmalar, rollerdeki belirsizlik, yetki-sorumluluk dengesizliği, yoğun iş yükü, mekan ve yer sorunları, zaman darlığı, iş güvensizliği yer almaktadır. Böyle durumlarda stresin yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.²²²

Stres kuramında kişi ile çevresi arasındaki ilişki türlerinden kaynaklanan yaşantı duygu olarak ifade edilmektedir. Olay karşısında ortaya çıkan duygusal tepkilerin doğası ve kalitesi, bireyin çevre ile uyum çabasını değerlendirme biçimini göstermektedir. Bu uyumun gerçekleşmesini sağlayan unsur ise duygusal dengedir. Duygusal denge, hoşlanılmayan duygu yaşantılarının hoşlanılan duygularla giderilmesiyle sağlanmaktadır. Bu tür bir denge hoş gitmeyen duygularla hoş giden duyguların yer değiştirilmesiyle ya da hoş gitmeyen duyguları yaratan şartları farklı bakış açısıyla değerlendirmeye çalışmakla, yani hoşgörülü olmakla sağlanabilir. Duygusal hoşgörünün gelişmesi, insan ilişkilerine rahatlık, esneklik ve derinlik kazandırmaktadır. Böylece psikolojik ve fiziksel rahatsızlıkların azalması umulmaktadır.²²³

²²¹Öz, a.g.e., s. 30

²²²Yılmaz ve Eroğlu, a.g.e., s.158

²²³A. Baltas-Z.Baltas, Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1990, s.34

5.2.5. Rol Çatışması

Kişinin göstermesi gereken duygular söz konusu olduğunda gösterdiği tepkiler ile beklentinin uyuşmaması rol çatışmasına neden olmaktadır. Çalışan bir duyguyu göstermesi gereken zaman diliminde hiçbir şey hissetmeyebilmekte ya da kendisinden nötr veya olumsuz duygu hissetmesi beklendiğinde bunları sergilemek zorunda kalabilmektedir.²²⁴ Bu durumda yüzeysel davranmanın içeriğinde hissedilenle yansıtılan duygu arasında farklılık bulunması nedeniyle rol çatışmasının yaşanması beklenmektedir.

Çalışanın kurum içindeki sorumluluklarının yazılı ve sözlü olarak netleştirilmesi kurum içerisindeki rol çatışmalarının en aza indirilmesini ya da ortadan kaldırılmasını sağlayacaktır.

5.2.6. Yabancılaşma

"Tükenmişliğin kişiler arası ilişki boyutunu oluşturan yabancılaşma, çalışanın diğer iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine yönelik olumsuz, alaycı ve psikolojik olarak aşırı mesafeli davranması"²²⁵ anlamına gelmektedir. Çalışan, çok sayıda ve oldukça hızlı kurduğu yapay ilişkiler yüzünden ve aynı zamanda müşteriyi bir madde olarak gördüğü için derin bir duygu yabancılaşmasına sürüklenmektedir. Duyguların da yönetilebilir ve pazarlık unsuruna dönüştürülebilir süreci, çalışanların, kendilerini unutması, duygu dünyalarının karmaşık hale gelmesi, kendilerini bozulmuş hissetmesi, kimseyle görüşme isteği duymaması, kendi ailesinden uzaklaşması, giderek bencilleşme, kendilerine ait hiçbir şeyinin kalmaması, kendilerine saygılarının azalması ve insanlara güvenlerinin kalmaması gibi sonuçlar doğurmaktadır. Aynı zamanda inanmadığı şeyleri sürekli söylemek zorunda kalan çalışan, rol yapma zorunluluğunun sonucunda yıpranmaktadır. Bu yıpranma sonucunda rol yapmanın söz konusu olduğu yüzeysel davranışın yabancılaşmayı beraberinde getireceği ifade edilebilmektedir.²²⁶

Çalışanı kendisine ve çalıştığı kuruma yabancılaştıran en önemli unsurlar başında makineleşme gelmektedir. İnsanı öncelikle güçlü ve onurlu kılmamanın, sonrasında ise yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyabilecek bir ortam yaratmanın ve kendisini ilgilendiren konularda kararlara katılmasını sağlamanın, insan psikolojisine

²²⁴Eroğlu,2011, a.g.e., s.200

²²⁵ Keser,Yılmaz,Yürür, a.g.e., s.459

²²⁶Kart, a.g.e., s.224

oldukça zarar veren yabancılaşma duygusundan kurtulmanın çözümünde etkili olduğu belirtilmektedir.²²⁷ Ayrıca etkili bir kurumsal iletişimin de yabancılaşmanın çözümünü kolaylaştıracağı beklenmektedir. Özellikle duygusal emeğin boyutlarından derinlemesine davranışın ortaya çıkmasında kurumsal iletişim anahtar rol üstlenmektedir. Çalışma sürecinde çalışana kendisinden neler beklendiğinin açık ve net şekilde söylenmesi, belirli aralıklarda tekrar edilmesi, çalışanın süreci daha fazla özümsemesini sağlamakta, böylelikle duygusal emek çabasını azaltmaktadır. Aynı zamanda etkili bir kurumsal iletişimle birlikte derinlemesine davranışın yabancılaşmayı azaltacağı belirtilebilir.²²⁸

Çalışma yaşamında işe yabancılaşmayı önlemek amacıyla kurumsal anlamda motive edilmiş işin temel boyutları, iş değiştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, esnek çalışma saatleri, otonom çalışma grupları, iş yaşam kalitesi ve takım geliştirme gibi stratejiler uygulanabilir; bireysel anlamda ise işe karşı kendini tanıma ve kendini geliştirme gibi stratejiler izlenebilir.²²⁹

5.2.7. Mobbing (İş yerinde psikolojik taciz)

Mobbing, psikolojik tacizin yabancı literatürdeki karşılıklarından biridir. Yapılan araştırmalar sonucu işyerlerinde diğer çalışanların belirli bir kişiyi hedef aldığı, daha sonra da bu kişiyi kurum dışına itmek için birtakım davranışlar sergiledikleri ortaya koyulmuştur, bu davranışlar da mobbing olarak tanımlanmıştır.²³⁰

Leyman'a göre çalışma hayatında psikolojik terör veya psikolojik taciz, bir veya birkaç kişinin genellikle tek bir kişiye karşı planlı ve sistemli bir şekilde kasten uyguladıkları düşmanca ve ahlaki olmayan davranışları içerir. Bu durum hedef alınan çalışana savunmasız ve çaresiz bir pozisyona düşürür ve devam eden taciz davranışlarıyla da bu durumdan kurtulması engellenir.²³¹

Psikolojik taciz konusunda farklı tanımlamalar yapılmasına rağmen çoğu araştırmacının hemfikir olduğu bazı temel noktalar vardır. Psikolojik taciz hedef alınan

²²⁷Koç, a.g.e., s.55

²²⁸Eroğlu, 2010, a.g.e., s.30

²²⁹Fettahlioğlu, a.g.e., s. 40

²³⁰N. Davenport-R. D. Schwartz-G. P. Elliot, *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Çev. O. C. Önertoy, Sistem Yayınları, İstanbul, 2003; Akt. M. Güngör, "Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Olgusu: Türkiye'de Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2007, s.4

²³¹H.Leymann, "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5/2, 1996; Akt. Güngör, a.g.t., s.5

çalışan tarafından olumsuz olarak algılanan agresif ve düşmanca hareketler içerir. Bu davranışlar bir defaya mahsus ve birbirinden bağımsız olarak meydana gelen davranışlar değil, belirli bir sıklıkta gerçekleşen ve belirli bir süredir devam eden davranışlardır. Ayrıca psikolojik taciz uygulayan çalışanlar ve hedef alınan çalışan arasında belirgin bir güç dengesizliği vardır. Bu güç dengesizliği nedeniyle hedef alınan çalışan eşit bir ortamda kendisini savunamayacağı hissine kapılmaktadır. Söz konusu güç dengesizliği, kurumsal hiyerarşiden kaynaklanan resmi bir güç farkı olabileceği gibi, kişisel, durumsal veya toplumsal güç farklarından da kaynaklanabilir. Bu temel noktalardan hareketle psikolojik tacizi, çalışını uzaklaştırmak amacıyla ve bu amaca hizmet eden bir şekilde, çalışma arkadaşları, üstleri veya astları tarafından kasten, sürekli bir şekilde, doğrudan veya dolaylı olarak çalışana saldırılması ve kötü davranışlarda bulunulması biçiminde meydana gelen olumsuz bir davranış biçimi olarak ifade edebiliriz.²³²

Çalışma hayatındaki köklü değişimlerle birlikte, çalışma ortamı ve bunun beraberinde çalışma ortamındaki riskler de değişmiştir. Çalışanlar, stres, aşırı iş yükü, kurum içi çatışmalar, kurum içindeki sosyal ilişkilerin zayıflaması, işyerinde maruz kalınan kaba davranışlar ve psikolojik taciz gibi çeşitli sorunları daha yoğun bir şekilde yaşamaktadırlar. Dolayısıyla çalışanların işyerinde sadece fiziksel risklere karşı değil, aynı zamanda psikolojik risklere karşı da korunmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır.²³³

Türkiye'de iş yaşamındaki psikolojik tacizle ilgili yürütülen faaliyetler yok denecek kadar azdır. Bunun temel nedeni hala daha psikolojik taciz konusunda yeterli derecede bir bilinçlenmenin oluşmamış olmasıdır. Bu konu, gerek hükümet düzeyinde, gerek sendikalar ve sivil toplum örgütleri düzeyinde, gerekse işletmeler ve çalışanlar düzeyinde yeterince incelenmemekte ve bu olguya yeterince önem verilmemektedir.²³⁴

Türkiye'de psikolojik tacize ilişkin doğrudan bir yasal düzenleme bulunmamasına rağmen gerek Anayasa, Borçlar Kanunu, Medeni Kanun ve Türk Ceza Kanunu, gerekse İş Kanunu'nda çeşitli hükümler bulunmaktadır. Anayasa ve Borçlar Kanunu'ndaki hükümler iş sağlığı ve güvenliği kapsamında değerlendirilebilecek hükümlerdir. Medeni Kanun ve Türk Ceza Kanunu'ndaki hükümler ise, bireyin uğradığı zararın giderilmesi ve zarar veren üçüncü şahısların cezalandırılmasına ilişkin

²³² Güngör, a.g.t., s.9

²³³ Güngör, a.g.t., s.151

²³⁴ Güngör, a.g.t., s.152

hükümlerdir. İş Kanununda da iş sağlığı ve güvenliğinin yanı sıra, özel hayatın korunması, eşit davranma ilkesi ve haklı fesih hakkını düzenleyen maddeler psikolojik tacizle ilgili olarak ele alınabilir. Psikolojik tacizin de maddi varlığın yanısıra özellikle bireylerin manevi varlıklarını hedef alan bir şiddet biçimi olduğu göz önünde bulundurulduğunda Anayasa'da ve söz edilen diğer kanunlarda yer alan hükümler kapsamında değerlendirilebilir.²³⁵

Sivil toplum örgütleri ve sendikaların psikolojik taciz karşısındaki tutumuna bakacak olursak psikolojik tacizi önleyici ve rehabilite edici mücadele yöntemleri geliştirmektedirler. Bu gruplar sürecin dışındaymış gibi görünse de aslında yapmış oldukları faaliyetlerle bu konuda oldukça büyük yararlar sağlamaktadır. Özellikle geniş kitlelere ulaşarak söz konusu olgu hakkındaki bilinç düzeyinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan bir baskı grubu görevi üstlenerek, gerek hükümetleri gerekse kurumları bu konuda önlem almaları hususunda zorlamaktadırlar. Ayrıca psikolojik tacize maruz kalan kişilere sağladıkları hukuki ve sosyal destek de sürecin aşılması ve çözülmesi açısından yarar sağlamaktadır.²³⁶

Psikolojik tacizle mücadele konusunda kurumlara ciddi sorumluluklar düşmektedir. Aslına bakılırsa taciz karşısında geliştirilen politikaların kilitlendiği nokta kurumlardır. Çünkü kurumların bu politikalarda aktif rol almaması halinde tüm bu bilinçlendirme ve destekleme çalışmaları anlamsız kalmaktadır. Pek çok kurumda psikolojik taciz görmezden gelinmekte, kişisel çatışma boyutunda ele alınmakta ve mevcut güç eşitsizliği sebebiyle de çoğu zaman tacize mağruz kalan çalışan aleyhinde olan çözümler geliştirilmektedir. Aslında kurumlarda önleyici politikaların, tacizin gerçekleştiği anda yapılacak müdahalelerin ve oluşan zararları gidermek için yapılacaklarla ilgili yürütülmesi gereken çalışmaların olması psikolojik taciz vakalarının en aza indirilmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte kurumlarda bu politikaları belirleyecek ve uygulayacak kişiler de oldukça önemlidir. Bu kişilerin psikolojik taciz konusunda geniş bilgiye sahip ve gerekli eğitimi almış kimseler olmaları gerekmektedir.²³⁷

²³⁵ Güngör, a.g.t., s.152

²³⁶ Güngör, a.g.t., s.118

²³⁷ Güngör, a.g.t., s.124

II. BÖLÜM

TOPLUMSALLAŞMA SÜRECİ, ÇALIŞMA HAYATI VE DUYGUSAL EMEK

1. TOPLUMSALLAŞMA SÜRECİ, ÖRGÜTSEL TOPLUMSALLAŞMA, ROL KAZANIMI VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ

Çalışma hayatı açısından toplumsallaşma süreçlerini ele alacak olursak toplumsallaşma süreçlerinin örgüt ile işgören arasında bir arayüz görevi gördüğünü söyleyebiliriz. Bir tarafta kurum uyguladığı örgütsel toplumsallaşma taktikleri ve örgütsel toplumsallaşma araçları ile örgüt kültürünü işgörenlerine aktarmakta diğer tarafta işgörenler uygulanan örgütsel toplumsallaşma taktikleri ve örgütsel toplumsallaşma araçları aracılığıyla kendi kişilik özelliklerine göre toplumsallaşma süreçlerinden bir ya da daha fazlasıyla örgüt kültürünü edinmektedirler.²³⁸

1.1. Toplumsallaşma Kavramı ve Örgütsel Toplumsallaşma

İnsanların toplumsal bir varlık olması onları diğer canlılardan ayıran en temel özelliklerden biridir.²³⁹ İnsan gereksinimlerini karşılanması için bir ilişki ve bir etkileşim içinde olan ve ortak bir kültürü paylaşan çok sayıdaki insanın oluşturduğu birliktelik toplumu oluşturur. Kişiler grupları; gruplar ise toplumu oluşturmaktadır.²⁴⁰ İnsanlar yaşamlarını farklı gruplar içinde sürdürürler. Toplumların süreklilik gösteren en önemli süreçlerinden birisi gruplaşma sürecidir. Bilinçli ya da bilinçsiz bir dayanışma güdüsü gruplaşmanın ya da toplumsallaşmanın temelinde bulunmaktadır.²⁴¹ İnsanların davranışlarının büyük bir bölümü öğrenilmiş davranışlardan oluşmaktadır. İnsanlar belirli davranışları belirli bir öğrenme süreci içerisinde sergilerler. İnsanların bir toplum içerisinde bazı şeyleri öğrenmeleri "toplumsallaşma süreci" olarak tanımlanan bir oluşum içerisinde meydana gelir.²⁴² Toplumsallaşmanın amaçlarından biri bireyleri toplum içerisinde kabul edilen rollere ve sorumluluklara hazırlamaktır.

²³⁸T. Ayyıldız, "Toplumsallaşma Süreçleri Açısından Örgütsel Turistik Toplumsallaşma: Kuşadası'ndaki Konaklama İşletmeleri Örneği" Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Aydın, 2011, s.17

²³⁹E.Akay, "Siyasal Toplumsallaşma, Siyasal Kültür ve Siyasal Katılım Arasındaki İlişkinin Kavramsal Analizi", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi), Kütahya, 2006, s.21

²⁴⁰J.H. Fichter, *Sosyoloji Nedir?*, (Çev. Nilgün Çelebi), Anı Yayınları, Ankara, 2004, s. 45

²⁴¹S. Armağan-İ. Armağan, *Toplumbilim*, Barış Yayınları, İzmir, 1988, s. 19

²⁴²E. Özkalp, *Sosyolojiye Giriş*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1993, s.40

Toplumsallaşmanın bir başka amacı da toplumdaki kültüre dayalı olarak değer, inanış ve fikirlerin aktarılmasıdır.²⁴³

İnsanla ilgilenen bilimlerin ortak konusunu toplumsallaşma meydana getirir. Bu nedenle toplumsallaşmanın farklı boyutlarına dikkat çeken pek çok toplumsallaşma tanımından söz edilebilir.²⁴⁴ Örneğin bir tanımda toplumsallaşma, bir toplumun üyesi olarak bireyin inanış ve tutum sistemlerine ve davranış kurallarına sahip olma süreci olarak ifade edilmiştir. Diğerinde ise toplumsallaşma, bireyin aile ve toplumdaki rolleri öğrenme süreci olarak ifade edilmiştir. Bir başka tanımda toplumsallaşma, bireyin tek başına biyolojik bir varlık olmaktan çıkıp belirli bir toplumla ve belirli bir gruba bütünleşmesi süreci biçiminde ifade edilmiştir. Diğer bir tanımda, bireyin toplumsal bir gruba katılması sürecinin toplumsallaşmayı meydana getirdiği belirtilmiştir.²⁴⁵

Toplumsallaşmayı kavram olarak ilk kullanan bilim adamı Emile Durkheim'dır. Durkheim toplumsallaşmayı tanımlarken eğitime vurgu yapmıştır. Durkheim'a göre "eğitim, yetişkinlerin yetişmekte olan kuşakları toplumsallaştırmasıdır."²⁴⁶

Toplumsallaşma temelde bireyin toplumsal gelişmesi ve öğrenme sürecini oluşturur. Bununla birlikte bireyin bir başka kişi ile etkileşimini ve bireyin toplumsal dünyayı tanımasını sağlar. Toplumsallaşmayla birlikte birey kim olduğunu ve onun için neyin önemli olduğunu belirler. Ve bu sayede birey topluma ait davranış kalıplarını öğrenir.²⁴⁷

Toplumbilimciler toplumsallaşma sürecini iki farklı açıdan ele alarak açıklamaktadırlar. Bunlar "öznel toplumsallaşma" ve "nesnel toplumsallaşma"dır. İnsanların, içinde buldukları çevreden insanca davranışları öğrenip kendilerine uygun kişilik geliştirmelerine öznel açıdan toplumsallaşma denir. Nesnel açıdan toplumsallaşmada ise kişinin toplumla olan etkileşimi üzerinde durularak kişi üzerinde toplumun etkisi ve kişinin topluma karşı cevabı incelenir. Nesnel açıdan toplumsallaşma toplumun sahip olduğu kültürün bir nesilden diğerine aktarılmasını ve kişinin örgütlenmiş toplum yaşamının kabul edilen ve uygun bulunan biçimlerine uymasını

²⁴³ A. J. Thomas-C. T. King, "Gendered Racial Socialization of African American Mothers and Daughters", *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 15/2, 2007, s.137-142

²⁴⁴ B. Gökçe, *Türkiye'nin Toplumsal Yapısı ve Toplumsal Kurumlar*, Savaş Yayınevi, Ankara, 1996, s.17

²⁴⁵ Ayyıldız, a.g.e., s.18

²⁴⁶ Ö. Ulubey, "Toplumsal Dayanışmanın Sağlanmasında Eğitimin İşlevi: Emile Durkheim ve Ziya Gökalp'in Görüşlerinin Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi", Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Muğla, 2008, s.43

²⁴⁷ D.G. Bates-F.Plog, *Cultural Anthropology*, McGraw-Hill Pub, Company, USA, 1990, s.37; Akt. Ayyıldız, a.g.t., s.18

kapsar. Böylece toplumsallaşmayla, içinde bulunduğu toplumun bir üyesi olarak kişiye ihtiyaç duyduğu yetenek ve disiplinleri geliştirmesini sağlar.²⁴⁸

Kişinin toplumla ya da toplumsal gruplarla nasıl bütünleştiği, biyolojik bir varlık olmaktan çıkıp, toplumun kendisinden beklediği toplumsal rolleri öğrenerek, bunları toplumda etkin bir biçimde yerine getirmeye hazır hale geldiği, yani toplum içinde yaşamasını olanaklı kılan davranışları nasıl edindiği konusu, toplumbilimcilerin üzerinde en çok durduğu konuların başında gelmektedir. Bu kavram toplumsal bir süreçtir ve kişinin doğumundan toplum ya da grup üyeliği kazanmasına kadar olan tüm aşamaları içermektedir. Bu aşamalar öğrenme ve eğitim yoluyla gerçekleşmektedir.²⁴⁹

Toplumsallaşmayla ilgili literatür incelendiğinde model alma, modelleme, örnek alma, rol oynama, öykünme, gıpta, özenme taklit, içselleştirme, özümseme, benimseme, boyun eğme ve itaat gibi değişik toplumsallaşma süreçleri yer almaktadır. Bu süreçleri genel anlamda dört başlık altında toplayabiliriz.²⁵⁰

1.1.1. Taklit (model alma, modelleme, örnek alma, rol oynama, özenme, öykünme)

Taklit, bir bireyin, çevresinde bulunan diğer bireylerin davranışlarını gözlemleyerek, kendi davranışlarını onlarınkine benzetmeye çalışmasıdır. İlk kuramcılara göre insanlarda başkalarını taklit etmek için doğal bir güdü vardır. Başka bireylerin davranışlarını taklit etmek kendi başına bir davranıştır. Taklit, kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasında ve mesleki beceriler gibi özel davranışların öğrenilmesinde büyük öneme sahiptir. Taklit toplumsallaşmanın temel süreçlerinden biridir.²⁵¹

Taklit, sosyal öğrenme kuramı içerisinde yer alan önemli bir öğrenme ilkesini oluşturur. Bandura'nın geliştirdiği sosyal öğrenme kuramına göre, insan başkalarının deneyimlerinden faydalanarak, onları model alıp, taklitlerini yaparak bir şeyler öğrenir. Yani Bandura sosyal öğrenme kuramı ile "biz diğerlerini gözlemleyerek öğreniriz" temel önermesini ortaya koymuştur. İnsanlar konuşmada, cinsiyet rollerinde, giyinmede, yemede, içmede gibi birçok konuda başkalarını örnek alır ve onların davranışlarını taklit eder. İnsanların yaptıkları taklitlerde ödül, ceza, takdir ve yerme önemli rol oynar. İnsanlar ödül verilen veya takdir edilen davranışları taklit ederken

²⁴⁸B. Rızaoğlu, *Turizm ve Toplumsallaşma*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.48

²⁴⁹S. Güven, *Toplum Bilim*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1999, s.161

²⁵⁰Z. Doğan, *İnsan Davranışları İnsan İlişkileri*, Uğur Ofset Matbaacılık ve Ticaret, İzmir, 1987s.34

²⁵¹Doğan, a.g.e., s.34

ceza verilen ve yerilen davranışları taklit etmekten kaçınırlar. Bu tür öğrenmeye modelleme yoluyla öğrenme denir.²⁵²

Genel anlamda gerçekleştirilen taklit örgütler içinde gerçekleşmektedir. Öğrenme, günümüzde, tüm örgütlerde meydana gelen, örgütsel yaşamın olmazsa olmazlarından biridir. Örgüt çalışanları, yaptıkları işlerin yanında örgütle ilgili hikâyeleri de paylaşarak, diğer işgörenlere tavsiyelerde bulunurlar. Böylelikle işgörenler örgüt ile ilgili birtakım bilgileri öğrenerek yeni iş araç ve gereçlerine adapte olurlar. Bazı işgörenler çalışma arkadaşlarının ya da üstlerinin davranışlarını taklit etme eğilimi içerisinde olurlar. Örgütsel öğrenme, sadece düşünerek ya da kendi kendini analiz ederek gerçekleşmez. Bazen diğer işgörenlerin yaptıklarının taklit edilmesi de gerekir.²⁵³

Örgütlerde çalışanlar diğer işgörenlerin edimlerini gözlemlerler. Özellikle bu gözlemler kendileri gibi aynı işi yapanların edimleridir. Örgütlerde bireyler sürekli olarak diğer bireylerle ilişki içerisinde dirler. Bu ilişkiler ve bu gözlemler işgörenlere bazı fırsatları da beraberinde getirir. Gözlem yapan bu bireyler kendi amaçlarının da gelişmesini sağlarlar. Örgütteki işgörenler kendi bilgilerinin yetersiz kaldığı durumlarda da taklit ettiklerine dönüş yaparak diğer işgörenlerin yaptıklarını yaparak zor durumdan kurtulurlar. Örgütlere özellikle işe yeni başlayan bireyler yanlarında çalıştıkları kişileri taklit ederek bazı görevlerin nasıl yerine getirileceğini öğrenirler. Örneğin, bir fabrikaya işçi olarak giren birey yapacağı iş için diğer çalıştığı örgütlerde ne kadar deneyimli olursa olsun bu birey o örgütte işlerin nasıl yürütüldüğünü görmek için kendisinden daha önce o örgütte yer alan işgörenleri ya da kendisine yardımcı olan şefini gözleyerek yani bir anlamda onu taklit ederek yapacağı işi öğrenebilir.²⁵⁴

1.1.2. Boyun eğme (İtaat)

Boyun eğme davranışı genel anlamda bireyin herhangi bir sorgulama içine girmeden, kendisinden üstün gördüğü kişi, kurum ya da herhangi başka bir oluşuma uyma davranışdır. Usal ve Kuşluyan'ın çalışmalarında yer alan tanım da boyun eğme davranışı "toplum önderlerine ya da herhangi bir kişiye, toplumu oluşturan temel ilkelere, egemen kültüre, toplumsal amaçlara, genel eğilimlere ya da kararlara vb.,

²⁵²Y. Erjem-M. Çağlayanderel, "Televizyon Ve Gençlik: Yerli Dizilerin Gençlerin Model Alma Davranışı Üzerindeki Etkisi", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30/1 2006, s.15-30

²⁵³U. Avcı, "İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Isparta, 2005, s.59

²⁵⁴Ayyıldız, a.g.t., s. 24

incelemeden, soruşturmadan, sorgulamadan, tartışmadan ve eleştirmeden kesinkes bir uyma davranışı göstermesi" ²⁵⁵ şeklinde tanımlanmıştır. Uyma davranışı, gösteren kişinin uyulanın üstünlüğünü, gücünü ve denetimini kabul etmesi anlamına gelir. Bu güç yazılı belgelere dayanabileceği gibi bu anlamda kabul edilen ortak değerlerden de meydana gelebilir. Bu güce karşı koyanlar toplum tarafından eleştirilebilir ya da toplumdan dışlanabilir. Toplum tarafından eleştirilmeyi ya da toplumdan dışlanmayı göze alamayanlar boyun eğme eğilimine girerler.²⁵⁶

Bir başka tanıma göre boyun eğme bir etkinin, bir ödülü elde etmek ya da cezadan kaçınmak amacıyla kabul edilmesidir. Ödül ve cezaların kullanılması bireyin yetiştirilmesinde çok yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bireyin istenen davranışları ortaya koyması durumunda ödüllendirilmesi, bu davranışların bireyde yerleşmesine ve benzer durumlarda sergilenmesine neden olmaktadır. İstenmeyen davranışlar için ise cezaların uygulanması bireylerdeki istenmeyen davranışların sönmesine neden olmaktadır.²⁵⁷

Bireyler ancak birinin yetkilerine doğrudan cevap vererek davranışlarını değiştirdiğinde boyun eğme davranışı meydana gelmektedir. Bir grup ya da toplum içindeki hiçbir birey kurallara ve yasalara uymadığında yaşamını uzun süre o grup ya da toplumda devam ettiremez. Genellikle boyun eğme kötü olarak düşünülse de ancak yıkıcı boyun eğme söz konusu olabilir. İnsanlar kurallara olumsuz yönde bir uyma sergilediklerinde yıkıcı boyun eğme oluşmaktadır.²⁵⁸

Boyun eğme her ne kadar bireyler için kötü bir durum olarak görünse de bireylere yarar sağladığı bir gerçektir. Boyun eğme, bir yandan bireyin uymama durumunun getirebileceği ağır cezalardan kurtulmasına yol açarken diğer taraftan da uyanın bu davranışı sayesinde ortamdaki diğer bireylerce hoş karşılanması nedeniyle yarar sağladığı açıktır.²⁵⁹

Boyun eğme davranışı toplum içinde nasıl işliyorsa örgütler içerisinde de benzer özelliklerde işlemektedir. Boyun eğme, saygıyı içermektedir. Örgütsel boyun eğme, mantıklı kuralların, örgütsel yapının, iş tanımlarının, personel politikalarının ve yönetsel düzenlemelerin gerekliliğini içten gelen bir şekilde kabul etmeyi gösterir. Bu durum,

²⁵⁵ A. Usal-Z Kuşluvan, *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*, Meta Basım, İzmir, 2002, s.58

²⁵⁶ Usal ve Kuşluvan, a.g.e., s.58

²⁵⁷ Doğan, a.g.e., s.35

²⁵⁸ K. S. Bordens, *Social Psychology*, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, USA, 2000, s.44

²⁵⁹ Usal ve Kuşluvan, a.g.e., s.58

kısaca örgütsel kültürü kabul etmektir. Boyun eğme davranışı, "kurallara ve talimatlara saygıyla, görev tamamlamada dakiklikle ve örgütsel kaynakların koruyuculuğunun sorumluluğunu üstlenmekle"²⁶⁰ ortaya çıkar.

Örgütlerde astların üstlerinin isteklerine boyun eğmesi örgüt işlevlerinin yolunda gitmesi için kaçınılmaz bir durumdur. Boyun eğmenin olmadığı bir örgütte eşgüdüm ve denetim gibi işlevler de yerine getirilemeyebilir. Ancak her boyun eğmenin de bir sınırı vardır. Örgüt çalışanları ancak kendileri açısından doğru buldukları isteklere boyun eğler. Örneğin örgüt içerisinde örgütün çıkarları dışında emir verilen bir işgören bu emre boyun eğmeyebilir.²⁶¹

Örgütlerde, çalışanların boyun eğmeleri onların toplumsallaşmalarında önemli bir süreçtir. Çalışanlar, üstlerinin verdiği görevlere boyun eğmekle birlikte birtakım şeyleri öğrenmektedir. Bu durum ise çalışanın toplumsallaşmasına yardımcı olmaktadır.

1.1.3. Özdeşleşme

Bazı durumlarda bireyler dahil oldukları sosyal grup ya da toplumdaki herhangi başka bir bireyle aralarında gizli bir bağ kurarlar. Bu bağ sayesinde kendilerini o sosyal gruptan biriymiş gibi ya da onlarla aynıymış gibi algırlar. İşte bu benzeme çabası özdeşleşmedir.²⁶²

Özdeşleşmeyi birinin diğerleri gibi davranması şeklinde de ifade edebiliriz. Özdeşleşme, toplumsal etkileşim sonucunda ortaya çıkar.²⁶³

Özdeşleşme davranışı ilk olarak Kelman tarafından ele alınarak incelenmiştir. Kelman'a göre insanlar bazen haricen bazen de içine girerek gruplara katılırlar. Böylece bireylerin tutumları değişebilir. Kelman'a göre insanın davranışlarının, tutumlarının ve duygularının değişmesi bireyin küme düzgüleri ile özdeşleşmesinden ileri gelebilir. Özdeşleşme bazı toplumsal uyma davranışlarının ortaya çıkışında etkili olabilmektedir. Özdeşleşmede birey bir kişinin veya kümenin fikrine, kişiye veya gruptakilere benzeyebilmek için uyum gösterir. Özdeşleşmede uyulan kişi ya da grup belli bir çekiciliğe sahiptir ve bir değeri bulunmaktadır. Bireyin gözünde bu değer devam ettiği müddetçe uyma davranışı da kendiliğinden devam eder. İnsanların davranışlar sergilemelerinde belirleyici bir etken olan boyun eğme ve özdeşleşmenin birbirine olan

²⁶⁰ A. Z. Acar, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7/1, 2006, s.1-14

²⁶¹ Ayyıldız, a.g.e., s.34

²⁶² Usal ve Kuşlivan, a.g.e., s. 59

²⁶³ Ayyıldız, a.g.e. s.25

benzerliği hem boyun eğmede hem de özdeşleşmede davranışları asıl belirleyenin kişinin dışındaki kaynaklardan yönlendirilmesi ve davranışların sürekliliğinin büyük ölçüde bu kaynakların gücüne bağlı olmasıdır. Özdeşleşmede esas olan bireyin değer verdiği kişilere benzeme ve onlar gibi olma çabasıdır.²⁶⁴

Özdeşleşme bir kimsenin gruptaki üyeliğini sürdürebilmek ya da sevdiği bir kimsenin sevgisini kaybetmemek için kendisinden istenen davranışı yerine getirmesini simgelemektedir. Özdeşleşme sonucunda bir birey belirli davranışları öğrenmektedir. Bireyin bu davranışları yapmasının nedeni, onların kendi başına bir değer ya da önem taşıması değil, bireyin kendisini özdeşleştirdiği bir kimse ya da grubun kendisinden davranışları yapmasını istemesidir. Ancak özdeşleşmede kişi diğer kişinin kendisi ile özdeşleştiğini fark etmeden bazı isteklerde bulunabilmektedir. Bu istekler sadece özdeşleşen kişinin bazı görevleri yerine getirmesi gerektiği için istenmektedir. Böyle bir öğrenme boyun eğmeden daha sürekli dir.²⁶⁵

Örgütsel özdeşleşmeye bakacak olursak, "örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte hem tutumsal hem de davranışsal olarak destekte bulunmayı ve örgüt çalışanlarının paylaştığı birtakım ayırt edici özelliklerin algılanmasını kapsar". Bazı araştırmacılar örgütsel özdeşleşmeyi; "örgütün sahip olduğu amaçlarıyla bireyin kişisel amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlu bir hale gelme süreci" olarak ifade etmişlerdir ve işgörenler örgütle özdeşleştiklerinde kendilerini örgütle kişileştirmektedirler.²⁶⁶

Toplum içinde meydana gelen özdeşleşme aynı zamanda örgüt içerisinde de meydana gelebilir. Örgüt ve işgören arasındaki meydana gelen ilişkiler işgörenin davranışlarını etkilemektedir. İşgörenler bir yere ait olma gereksinimlerini gidermek ve belirsizliği en aza indirmek için özdeşleşirler. Örgüt ise bir üye olarak işgöreninin özdeşleşmesini kuvvetlendirmek ister. Çünkü bu yolla örgüt işgörenlerin verimliliklerini olumlu yönde arttırmak ister.²⁶⁷

Örgütsel özdeşleşmenin örgütler açısından oldukça önemli olması özdeşleşmenin örgütsel davranış çalışmaları için önemli bir değişken olmasını sağlamıştır. Grup ve birey arasındaki benzerlik özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisi

²⁶⁴S. A. Türküm, " Çağdaş Toplumda Çevre Sorunları ve Çevre Bilinci", *Anadolu üniversitesi Yayınları*, 2007, www.aof.edu.tr/kitap/IOLTP/1268/unite10.pdf, s.173

²⁶⁵Doğan, a.g.e. s.38

²⁶⁶Timuroğlu, a.g.m., s.21

²⁶⁷İ.K. Tüzün-İ. Çağlar, "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", *Journal of Yaşar University*, 3/9, 2008, s.1011-1027

durumundadır. Kişiler içinde buldukları kümelerdeki kişilerle özdeşleşmektedirler. Yapılan çalışmalarda, çalışma grubu ile özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşmeden daha güçlü olduğu varsayımı ortaya koyulmuştur. Bireyin örgüte katılımı, örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirilebilir. Örgüt içerisinde işgörenler arasında etkileşim ne kadar fazla olursa, birey o derece diğer işgörenler ile toplumsal bağ geliştirecektir. Grup içerisinde fazla etkileşim, bireyin kendini grubun bir üyesi olarak algılamasını artıracak, bu durum da güçlü özdeşleşmeye yönlendirecektir.²⁶⁸

1.1.4. İçselleştirme (Benimseme, özümseme)

"Bazı durumlarda birey grubun düşünce ve davranışlarının doğru olduğuna inandığı için uyar. Bu tür uyma davranışına içselleştirme adı verilir".²⁶⁹ Birey içselleştirme ile birlikte kümenin gerçek bir üyesi olabilir. Çünkü birey küme değerlerini kendi iç değer yapısı ile bütünleştirir. Birey özdeşleşme sonucu öğrendiği bilgileri içselleştirebilmektedir. Özdeşleşme yaşayan bir bireyin davranışındaki bir değişme gerçek bir tutum değişmesine neden olabilir de olmayabilir de. Özdeşleşme bireyde gerçek bir tutum değişmesine neden olsa da bu durum bireyin özdeşleştiği bir başka birey ya da grup önemini devam ettirdiği sürece olur. Bu önem kaybolursa uyma davranışı da son bulur. Daha sonra birey eski tutumuna dönebilir. Oysa içselleştirmede kesin ve gerçek bir tutum değişmesi vardır.²⁷⁰ Bu tutum değişmesinden sonra kişi herhangi bir denetlenmeye ya da onaylanma ihtiyaç duymaksızın söz konusu davranışı yapmaya devam eder. Yani içselleştirmeyle birlikte aslında birey o davranışı belirli bir mantık süzgecinden geçirerek kabullenir.

İçselleştirmenin, toplumsal davranışların açıklanmasında önemli bir yeri bulunmaktadır. Toplumlar sahip oldukları değerleri ve düzgüleri içselleştirme yolu ile diğer bireylere aktarabilirler. Toplumsal kuralları içselleştiren bir birey bir denetime gereksinim duymadan kurallara uygun davranışları ortaya koymaktadır. Bu nedenle toplumsal düzenin büyük ölçüde kuralların içselleştirilmesi ile bağıntılı olduğu söylenebilir. İçselleştirmede bir baskı ya da zorlama kesinlikle söz konusu değildir. Toplumuna, ailesine ya da mesleğine bağlı olan kişiler daha çok bu tür uyma davranışı

²⁶⁸ İ. K. Tüzün, "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2006, s.76

²⁶⁹ F. Kocacık, *Davranış Üzerinde Sosyal Etkiler Davranış Bilimlerine Giriş*, Ed: E. Özkalp, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 1989, s.33

²⁷⁰ Ç. Kağıtçıbaşı, *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2006, s. 51

göstermektedir. İçselleştirme insanların toplumsallaşma sürecindeki anlama ve uyumu için önemli bir toplumsallaşma sürecidir.²⁷¹

Bireyin toplumsallaşmasında görülen içselleştirme, örgütlerde de aynı şekilde görülür. İçselleştirme boyutunda işgören, örgütün değerlerini, düzgülerini kendi tutum, davranış ve kişisel değerleri ile uyumlu olarak görmektedir. İlgili araştırmalarda işgörenin örgütte çalışma süresinin artması ile işgörenin örgüt düzgülerini içselleştirmesi arasında olumlu bir ilişki olduğu ve işgörenin örgüte olan psikolojik yakınlığının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.²⁷²

Örgüt yönetiminin iş ve çalışma ile ilgili tutumları, işgörenlerin açısından çok fazla değerlidir. İşgörenler kendi amaç ve değerleriyle örgütsel amaç ve değerler örtüştüğünde bu amaç ve değerleri daha fazla içselleştirirler.²⁷³

Örgüt kültürü içerisinde değerlerin önemli bir yeri bulunmaktadır. İçselleştirmenin başarılması zor ve zaman alıcı bir durumdur. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde yeni etki kaynaklarının devreye sokulmasına gerek yoktur. Çünkü, içselleştirme olayında birey yeni bir fikri, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul edip sahiplenir. Bu nedenle içselleştirme sürecinde zorlama veya baskıya gerek yoktur.²⁷⁴

Bir örgütteki işgörenlerin tümünün örgüt kültürünü tam olarak içselleştirdikleri söylenemez. Örgüt kültürünü içselleştirmeyenlerin bir bölümü örgütten ayrılırken, bir diğer bölümü de zorunluluk gibi çeşitli nedenlerle, örgütte çalışmaya devam edebilir. Örgüt kültürünü tam anlamıyla içselleştirmeden çalışmaya devam eden işgörenler, örgüt kültürü ile çelişen düşüncelerini açıkça veya dolaylı şekilde ifade ederler. Örgüt kültürünün devam ettirilmesi için yeni işgörenlerin seçimi örgütün geleceği açısından büyük önem taşır. Seçim sürecinde adayların örgütsel değerleri içselleştirip içselleştiremeyecekleri dikkate alınmalıdır. Bireyler buldukları örgüte uyum sağlayan davranışları içselleştirirler, buldukları örgütten ayrılarak başka bir örgüte geçtiklerinde daha önceden içselleştirdikleri birtakım davranışları yeni örgütte de devam ettirme isteğinde olabilirler. Bu nedenle yeni örgütün farklı kurallarını içselleştirmede zorluk çekebilirler. Birey toplumsallaşmasının temelinde çevre değişikliklerinde

²⁷¹ S. Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 53

²⁷² H. Güçlü, "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir, 2006, s.61

²⁷³ M. Bülbül, "Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş, 2007, s. 52

²⁷⁴ R. Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.54

görülen bu durumun benzeri, örgütsel toplumsallaşma temelinde örgüte yeni başlayan, örgüt içerisinde yer değiştiren veya örgüt değiştiren bireylerde de görülür.²⁷⁵

Sonuç olarak işgörenler örgütlere girmeden önce bir toplum içinde itaat, taklit, özdeşleşme ve içselleştirmeden oluşan toplumsallaşma süreçleri aracılığıyla toplumsallaşmalarını sağlarlar. Örgütler kültürlerini oluştururken her ne kadar içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilense de örgütün kültürü toplumun kültüründen farklıdır. Bu nedenle örgütler işgörenlerinin toplumsallaşmalarını sağlamak zorundadırlar. İşgörenler toplum içerisinde toplumsallaşmaları esnasında toplumsallaşma süreçlerini yaşasalar da toplum içerisinde yaşanan toplumsallaşma süreçleri ile örgüt içerisinde yaşanan toplumsallaşma süreçleri arasında farklar bulunmaktadır. Çünkü her örgüt işgörenlerine farklı toplumsallaşma süreçlerini yaşayabilecekleri örgütsel toplumsallaşma taktikleri ve örgütsel toplumsallaşma araçlarını uygulamaktadır. Örneğin, bir işgören toplum içerisinde kültürü öğrenirken daha çok içselleştirmeyi yaşasa da bir örgüte girdiğinde örgütün izlediği yönetim biçimi, yöneticilerin tutumları gibi nedenlerle itaati yaşayabilir.²⁷⁶

Bir örgütte bahsedilen toplumsallaşma kavramı, o örgüte yeni giren bir çalışan ile örgütteki mevcut düzen arasındaki ilişki ile ilgilidir. Örgütte çalışmaya yeni başlayan birinin, o örgütün süregelen kültürünü, normlarını ve kendinden beklenen davranışlardan oluşan bütünü öğrenme süreci, örgütteki toplumsallaşma sürecini oluşturur.²⁷⁷

Bir örgütte toplumsallaşma, hangi noktaların önemli olduğunun öğretilmesi, bu noktaların işgörene benimsetilmesi ve işgörenin eğitilmesi sürecidir. Bu süreç işgörenin kariyerini oluşturabilir ya da kariyerine zarar verebilir. Örgütlerde toplumsallaşma hızı ve etkinliği, işgörenin örgüte bağlılığını, sadakatini ve verimliliğini belirlemektedir. Bu nedenle örgütlerin verimliliği ve istikrarı, bu örgütlerin işgörenlerini ne şekilde ve ne ölçüde toplumsallaştırabildiklerine bağlı olmaktadır.²⁷⁸

Genel olarak toplumsallaşma süreci, yeni bir çevreye ait olmayı, dışarıdan biri olmaktan çıkıp içeriden biri olmayı ve o çevreye katkı sağlamayı aynı zamanda devamlılığı sağlamayı içeren bir süreçtir. Toplumsallaşmayla birlikte bireyin yeni

²⁷⁵M. Argun, "Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 2007, s.58

²⁷⁶Ayyıldız, a.g.t., s.20

²⁷⁷Ayyıldız, a.g.t., s.46

²⁷⁸M. B. Bulgulu, "İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2008, s.18

katıldığı çevreye karşı algıları değişir ve "biz" penceresinden bakmaya alışır. Yeni gelenin, örgütün içindekilerden biri olmasını öngören örgütsel toplumsallaşma, yeni gelenleri yetiştirmenin büyük harcamalar gerektirmesi, bu sürecin başarılı olmaması halinde, yüksek düzeyde işten ayrılmanın örgüte maliyetinin yüksek olması nedeniyle önemli olmaktadır.²⁷⁹

İşgörenlerin işte başarılı olmaları isteniyorsa, örgütlerin birer sosyal sistem, bireylerin de özgün varlıklar olduğu unutulmamalıdır. Yeni işgören, daha önceki kişisel ve mesleki deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte örgüte katılır. Örgütsel toplumsallaşma süreciyle birlikte yeni çalışan, örgütün işleyişini, mevcut kuralları, sistematik bilgileri, çalışma ortamında nasıl hareket etmesi gerektiğini, görev tanımı ve sorumluluklarını öğrenir.²⁸⁰

Yeni çalışanlar bir örgüte girdiklerinde, bekledikleri ile gördükleri ortam arasındaki farklılıkların üstesinden gelmelidirler. Diğer çalışanların tepkilerine ve etkileşim tarzlarına hakim olmadıkları için, bireylerin tepki ve tutumları konusundaki varsayımlarını da tekrar gözden geçirmelidirler. Ayrıca başlangıçta örgütün kendilerinden beklentileri konusunda net bir görüşe sahip olmayabilir ve çevresinde gerçekleşen iş ve görevler hakkında bilgi eksikliği yaşayabilirler. Bununla birlikte, yapacağı görev ve o örgüte uygun olup olmadığı, iş performansının ne olacağı gibi konularda tedirginlik yaşayabilirler. Bu nedenle örgütlerin toplumsallaşma süreçlerine dair programları, çalışanın yeni iş ortamına ve yeni görevine nasıl uyum sağlayacağı açısından çok önemlidir.²⁸¹

Bir örgütte işe yeni başlayan çalışanların işlerini nasıl yapacakları, performanslarının nasıl değerlendirileceği, iş ortamında nasıl ilişkiler kurması gerektiği, hangi davranış kalıplarının o örgüt yapısında kabul gördüğü gibi konularda belirsizlikler yaşarlar. Etkili toplumsallaşma süreci, bu belirsizlikleri azaltır, çalışanın çalışma ortamında iyi ilişkiler geliştirebilmesine yardımcı olur ve çalışan ile örgütün karşılıklı fayda sağlamasında etkili olur.²⁸²

Örgütsel toplumsallaşma hem değişimi; eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de öğrenmeyi; örgütsel norm ve değerlerin, örgütsel

²⁷⁹A. Balcı, *Örgütsel Toplumsallaşma, Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2003, s.12

²⁸⁰T. Çalık, "İş görenlerin Örgüte Uyumu Örgütsel Sosyalleşme", *Türk Eğitim Bilimler Dergisi*, 1/2, 2003, s.163-177

²⁸¹T. Kim-M.C. Daniel-K. Sang, "Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit", *Journal of Applied Psychology*, 90/2, 2005, s.232-241; Akt. Bulgulu, a.g.t., s.19

²⁸²A.J.Flanagin-H.W.Jennifer, "The Journal of Business Communication", Vol.41 <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?>, 2004; Akt. Bulgulu, a.g.t., s.20

sorumlulukların, amaç ve araçların öğrenilmesini kapsamaktadır. Bu süreç toplumlaşmayla ilgili araştırma yapan bilim insanlarınca "kuralları öğrenme" olarak adlandırılmıştır.²⁸³

"Toplumsallaşma konusunda çalışmaları olan Van Maanen ve Schein'e göre toplumsallaşma süreci 3 öğeden oluşmaktadır."²⁸⁴

- İşgörenin hem kendi iş performansı hem de örgütteki genel fonksiyonu için yeni bilgiler öğrenmesi

- Stratejik bir temel oluşturmak, problem çözme ve karar alma gibi konular için bir dizi strateji oluşturmak

- Örgütün misyonunu, vizyonunu ve stratejilerini öğrenmek

Toplumsallaşma sürecini oluşturan bu üç öge birbiri ile yakından ilişkili olarak kabul edilirken, farklı yaklaşımlar bu sürece işgörenin değer ve davranışlarının da dahil olduğunu ileri sürmektedirler. Bu düşünceye göre, çalışanın sahip olduğu değer ve davranışlar değişirse, toplumsal bir varlık olan yeni çalışan da değişir ve bunun sonucunda da örgüte daha derin bir bağlanma söz konusu olabilir. Bir başka görüş ise toplumsallaşmanın içinde kişiselleştirmenin de olduğunu savunmaktadır. Buna göre, örgütsel toplumsallaşma örgütün kendisi ile ilgili değil, yeni çalışanla ilgili bir süreçtir. Örgütteki değişimlerden çok çalışandaki değişimleri ifade etmektedir. Tüm bu farklı görüşler doğrultusunda, bireyin belirli bir sosyal gruba ya da topluma ait yaşama biçimini ve kurallarını öğrenme ve uyum sağlama süreci olarak genel bir toplumsallaşma tanımı yapabiliriz.²⁸⁵

Örgütsel toplumsallaşma, "örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültür ve normlarına adaptasyonunu içeren sistematik süreci ifade eder". Bu süreç, örgüt kültürünün içeriğini öğrenmeye çalışan insanlar tarafından gerçekleştirilen, bu bireylerin davranışlarını etkileyen, örgüt kültürünün devamlılığına yardımcı olan özelliklerdedir. Toplumsallaşma sürecinin işlemeye başlaması ile birlikte yeni çalışanlar eski çalışanlardan, örgütte işlerin nasıl sürdürüldüğünü, grup çalışmalarının nasıl

²⁸³ Çalık, a.g.e., s.164

²⁸⁴ R.J. John, vd., "Socialization, Resocialization, And Communication Relationships In The Context Of An Organizational Change", http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3669/is_200301/ai_n9235825, 2003; Akt. Bulgulu, a.g.t., s.20

²⁸⁵ Bulgulu, a.g.e., s.21

yapıldığını, neyin ödüllendirilip neyin hoşça gitmeyeceğini, prosedürleri, normları ve sosyal ilişkileri öğrenmektedirler.²⁸⁶

Toplumsallaşmanın en temel işlevi yeni çalışanların örgüt ortamını, ortak değer ve inançlarını kapsayan sistemini anlamalarını sağlamasıdır. Ayrıca toplumsallaşma süreçleri organizasyon yapısına uymayan bireylerin elenmesi ve organizasyonun çalışanları üzerinde bir kontrol mekanizması sağlaması açısından filtre görevi görmektedir.²⁸⁷

1.2. Örgütsel Toplumsallaşma ve Rol Kazanımı

Herhangi bir toplumsal kurumdaki var olan sistem sayesinde kurumun üyelerinin veya onu tamamlayan grupların davranışları organize edilir ve düzenlenir. Bununla birlikte aslında var olan sistem kurum üyelerinin davranışları, duyguları ve tavırlarına bağlıdır. Bundan dolayı, çeşitli şahsi duygu ve faaliyetlerinin, farklı resmi olmayan şeylerin, tam olarak kurumlaşmış kalıp ve normların içinde ne derece değiştirilmiş olduğu yeterince net değildir.²⁸⁸

Bir çalışanın çeşitli rol ve görevlerini yerine getirmesi ve onun çeşitli normları üstlenmesi, sahip olduğu değer ve hedeflerine katkılarının gelişimine göre farklılık gösterebilir. Tavırların seçimi ne olursa olsun, örgütsel bütünlüğün, uygun normların gözden kaçırılması veya bütünlüğün doğrudan doğruya çözülmesiyle sonuçlanmamakla birlikte, bir kısım bireylerin üzerinde kimlik ve tatmin eksikliği yaratabilir. Süreç, daha dolaylı olanı daha çok etkilemeye yönelir; o, diğerlerine, grupları zıt olarak, bazısı için başarılı olan çeşitli kaynakların erişilebilirliğini ve bundan dolayı da rekabet eden liderleri ve norm aktörlerini etkiler.²⁸⁹

Bireylerin semboller, normlar, toplumdaki çeşitli gruplar ve içselleştirdikleri yollar gibi, çeşitli normları muhafaza etmeleri, gelişme kriteri olan kurumsal normlar ve yapıların korunması ve oluşturulması, onların tavır ve duygularının birbirine bağlılığı açısından önemli olabilmesine duyarlı süreçlerdir. Bu kavram açısından birkaç mekanizmanın incelenmesi özel alaka konusu olabilir. Bu mekanizmalardan biri, kurumsal normlar aracılığıyla kendilerini "referans grubuna" yönelten tavırların

²⁸⁶ Bulgulu, a.g.e. s.21

²⁸⁷B.J. Ronald-L.C. Cary, "The Human Resources Revolution/Why Putting People First Matters",Elsevier, 1.Basım, Hollanda, 2006, s.64; Akt. Bulgulu, a.g.t., s. 22

²⁸⁸M. Özkul, *Kurumlar Sosyolojisi (Ders Notları)*, Fakülte Kitapevi, Isparta, 2009, s.31

²⁸⁹ Özkul, 2009, a.g.e., s. 32

bireylere aktarılması sürecidir. Bir başkası, kişisel motivasyon ile istekler, farklı kurumsal durumlar ve normların seçimi arasındaki ilişkiyi gösterebilen inceleme olarak, sosyal mobilité sürecidir.²⁹⁰

Bu kavramla ilgili önemli bir inceleme de sosyal rollerin kristalleşmesi, özellikle bu kristalleşme bireysel katılım üzerinedir. Bu alanda yapılan birçok inceleme, bireyin role uyumu veya onu yerine getirmesiyle ilgili yeteneği (ya da yeteneksizliği) ile ilgilidir. Gerçekte, bu konuyla ilgili literatürün çoğu tarafından işaret edilen veya kapsanılanlar bazı temel yaş, cinsiyet ve diğer (ekonomik, mesleki, siyasi, ve dini) temel kurumsal roller süreci olarak bireyi tanımlar. Farklı roller arasında bireyin gelişmesi, mutlaka onu hedeflerine ulaşma yeteneği açısından, farklı şekillerde organize olmuş, olan ya da en azından ihtimal dahilindeki durumlara getirir. Bireyler tarafından rollerin icra edilmesi, belirli tavırların, durağan bir varsayım olarak veya sabit beklentilerin belirli tiplerinin ve toplum tarafından oluşturulan normların gerçekleşmesi olarak görülmemelidir. Rol icrası, normatif olarak düzenli davranışın farklı yönlerinin her birinde vurgulanan, durumlar arasında etkilenen bireyin, idrakleri ve isteklerinde daha çok farklılaşmış bir süreç olarak anlaşılmadır. Gerçekte o, rol icra etme ihtimalini yaratan, yani bir rolün veya farklı alt rollerin farklı parçalarının (bileşenlerinin) bütünlüğündeki değişme ihtimali yaratan bireyler ile mevcut olduğu varsayılan rolleri arasındaki çarpışmadan kaynaklanır.²⁹¹

Roller, bireysel davranışın doğasını, ayrı kurumsal oluşumların seçimlerini ve mevcut kurumsal norma uygun ya da onu değiştirmeye yönelik seçimleri oldukça etkileyen mekanizmalardır. Böylece, herhangi bir kurumsal yapı, bireylerin bu seçimlerinin istatistikî bir sonucu gibi görünebilir. Bundan dolayı, bu seçimler tesadüfî değildir. Onlar, mevcut kurumsal yapıda oluşurlar ve yapısal, örgütsel durumların, seçimlerin güdülenmesini ve dağılımını etkileyen insanlarca harekete geçirilirler. Onların faaliyetlerinin ve seçimlerinin sonuçları, değişmezliğin genişliğini, yeniliği veya herhangi bir kurumsal sistemin değişmesini oldukça etkiler.²⁹²

²⁹⁰Özkul, 2009, a.g.e., s. 32

²⁹¹Özkul, 2009, a.g.e., s. 33

²⁹²Özkul, 2009, a.g.e., s. 33

1.3. Çalışma Hayatında Statüler, Roller ve Duygusal Emek İlişkisi

Çalışma hayatını etkileyen örgütle ilgili nedenler, her şeyden önce, örgütün insan gücü unsurunu kapsar. Örgütün insan unsuru, örgüt içinde, toplumun tabakalaşma yapısına benzer bir hiyerarşik sıralama görünümündedir. İşgörenlerin yaş, cinsiyet, biyolojik kapasite ve yetenek, eğitim, temsil ettiği etnik ve kültürel grup gibi örgüte beraberlerinde getirdikleri özellikler, örgüt içinde hangi statülerde hangi işleri yapacaklarını belirler. Bir örgüt içinde, örgüt tarafından önceden belirlenmiş ve örgüte giren bireyler tarafından hazır bulunan statüler, çeşitli adlandırmalar altında incelenmiştir. Bu kavramlar: İşveren-İşçi, Mavi-Beyaz ve Gri ve hatta Pembe yakalılar gibi endüstrileşmenin çeşitli seviyelerine tekabül eden işgücünün hakim özellikleri göz önüne alınarak tercih edilmiş kavramlardır. Günümüzde endüstrileşmenin çeşitli aşamalarını dikkate alarak, bir örgüt içindeki işgücünü tanımlayabilecek belirli kavramlar kullanılmaktadır. Tipik bir sanayi işletmesinde gözlenebilecek statüleri üç başlık altında toplayabilmek mümkündür.²⁹³

1. İşveren ve girişimcilik (Profesyoneller) statüleri

Girişimci ve girişimcilik kavramları birbirinden farklı olan fakat birbiri ile de ilişkili olan kavramlardır. Gartner'e göre girişimcilik bir organizasyon yaratma sürecidir. Avrupa Komisyonu ise girişimciliği "yeni ya da mevcut bir organizasyonu risk alarak yaratıcılık veya yenilikçiliği harmanlayarak ekonomik bir faaliyet yaratma süreci"²⁹⁴olarak tanımlamaktadır. Girişimcilikle ilgili yapılan tanımları incelediğimizde girişimciliğin bir süreç olduğu sonucuna varılabilir. Girişimci ise o süreçte rol alan baş aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş dünyasında girişimci kavramını kullanan ilk kişi olan Cantillon girişimcinin risk alma fonksiyonunu öne çıkarmıştır. Ona göre girişimci, üretim girdilerini ve hizmetlerini belirli bir fiyattan satın alıp belirsiz bir fiyattan satan kişidir. Sosyolojik anlamıyla ise girişimci, "yerleşik prosedürlere ve hedeflere daha sık uyum sağlayan geleneksel işletme sahibi, kapitalist veya profesyonel yöneticiye karşıt olarak, iş alanında yaratıcı yenilikler yapan kişi"²⁹⁵ olarak ele alınmaktadır.

Modern çalışma hayatının organik unsurlarından bir diğeri de işverendir. Sanayileşmeyle birlikte örgütler daha rasyonel nitelik taşımaya başlamışlardır. Rekabet

²⁹³M. Özkul, *Örgüt Sosyolojisi (Ders Notu)*, Fakülte Kitapevi, Isparta 2010, s.93

²⁹⁴ Özkul,2010, a.g.e., s.94

²⁹⁵ Özkul,2010, a.g.e., s.94

ortamının getirdiği zorluklar, işletmelerin büyüklüğü, girişimcilik ve sermayenin birden fazla kişide toplanmasına yol açmıştır.²⁹⁶

"Sanayi örgütünde işveren-girişimci statüsünün önde gelen fonksiyonlarını dört noktada toplamak mümkündür."²⁹⁷

- a.Risk yüklenmek ve bilinmeyen durumları önceden görmek,
- b.Planlama ve yenilik yapmak,
- c.Eşgüdüm, denetleme ve yönetim,
- d.Günlük işleri gözetlemek.

Sanayileşmeyle ilgili son yüzyıldaki gelişmeler, işverenlik statüsünün hem ekonomik fonksiyonları hem de sermaye-servet sahipliğinde değişmeler meydana getirmiştir. Buna paralel bir diğer değişme de sosyal niteliklerdedir. Yönetimin çok önem kazanmasıyla birlikte, işletmelerdeki yetki, geleneksel, doğuştan kazanılan ve servetin belirlediği statülerin yerine özellikle bilgi temelli statülere yani profesyonelliğe olan talebi arttırmıştır. Yine de sanayileşmenin daha ileri dönemlerinde servetin belirleyiciliği bilginin belirleyiciliğine oranla gerilemiştir. Günümüzde ise işveren, bir örgütle eş anlamlı hale gelmiştir. Modern girişimci "yaratıcılık huzursuzluğu içinde" çevresini en uygun şekilde değerlendiren, "düşünen ve düşündüklerini gerçekleştirmek için bıkmadan usanmadan çalışan kişidir."²⁹⁸ Girişimcinin belirtilen baskın özelliği işletme içinde görevlerin bölünmesini de beraberinde getirmiş ve örgüt, kolektif bir yönetimin kararları ve gözetimi doğrultusunda şekillenmiştir. Bu gelişmelerle, artık işveren kavramı sermayedarlık-girişimcilik ve yöneticilik fonksiyonlarını birlikte çağrıştıran bir kavram olmaktan çıkmış, adeta bir kurumun, bir fonksiyonun ismi olmuştur. İşverenin hakim özelliği risk yüklenmek ve yenilik yapmaktır ve girişimci adını almaktadır. Artık servetin örgüt içindeki statüleri belirleme fonksiyonu gerilerde kalmış, statüler adeta serveti belirler bir hal almıştır.²⁹⁹

2.Yönetimle ilgili statüler

Yönetim, "örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanmasıyla ilgili

²⁹⁶Özku, 2010, a.g.e., s.96

²⁹⁷Özku,2010, a.g.e., s.96

²⁹⁸B. Baloğlu, "Türkiye'de Teşebbüs Faktörü ve Müteşebbisler", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1987, s.26;Akt. Özku, 2010, a.g.e., s. 99

²⁹⁹Özku, 2010, a.g.e., s. 99

faaliyetlerin tümü" ³⁰⁰ dür. Yönetici ise bu süreçte yapılması gereken işlerin sorumluluğunu alan kişidir. Eren'e göre yönetim, "belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı"³⁰¹ dir. Ancak tanımın kapsamını gözetererek bunların herhangi bir kısmının varlığı ya da yokluğu durumunda da yönetsel faaliyet devam eder diyemeyiz. Çünkü yönetim toplumsal bir süreçtir ve nesne de özne de bu süreçte insandır. Tanımda geçen amaca yönelik etkinliklerde kullanılan insan-dışı faktörler, amaca ulaşmak için yönetilen ya da yöneltlen insanın bir aktör olarak oynayacağı rolü en uygun ve en verimli şekilde oynayabilmesini sağlamaktır. Uyumluluk ve verimlilik, özellikleri bilinen zaman-mekan şartlarında üretim faktörlerini en optimum düzeyde kullanabilmek olarak anlaşılmalıdır.³⁰²

"Yönetici statüsünü işgal eden kişi ya da grubun rolü, üretim unsurlarını en uygun koşullarda sağlamak, başta örgütlenmek olmak üzere diğer yönetim ilkeleri doğrultusunda, mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmektir."³⁰³

Yönetimle ilgili statülerden ikisi "işadamları" ve "profesyoneller"dir. Profesyonellerin rolü "belirli bir konuda uzmanlaşmış rol"dür. Bu rolle, soyut bir bilginin özel bir alanda uygulanması kastedilir. Sanayi örgütlerinde profesyoneller daha çok ücretli işçi konumundadır. Örgütte kazandırdıkları faydalar, örgütün hiyerarşik yapısında, üst statülere doğru hareketliliklerine ya da terfi etmelerine neden olmuştur. İşadamlarının örgüt içinde daha çok mülkiyet sahibi olma niteliği ön plandadır; profesyonellerin de bilgi ve becerisi ve genel toplumsal yapı içindeki önemleri ön plandadır.³⁰⁴

Bir örgüt içerisinde yönetimle ilgili statüler yatay ve dikey olarak da gruplandırılabilir. Örgütün yönetim kurulunu oluşturan üyeler yatay statüde yer almaktadırlar. Bu statüde yer alan kişiler örgütün karar verme mekanizmasıdır ve kuralları belirleme yetkisine sahiptirler. Değişen şartlara uyum sağlamak için yapılan planlama, üretim, satış, ulaşım, haberleşme ve hammadde sağlanması gibi işlerin nasıl ve ne şekilde yürütüleceği konusunda belirleyicidirler. Dikey statülerde yer alan

³⁰⁰ Akt. Özkul, 2010, a.g.e., s. 99

³⁰¹ Özkul, 2010, a.g.e., s. 101

³⁰² Özkul, 2010, a.g.e., s. 101

³⁰³ İ. Akat-G. Budak-G. Budak, *Örgüt Yönetimi*, Şafak Yayınları, İzmir, 2002, s.10; Özkul, 2010, a.g.e., s. 108

³⁰⁴ Özkul, 2010, a.g.e., s. 108

yöneticiler ise profesyonellere benzer özelliklere sahiptirler. Yani yapılması gereken iş konusunda genellikle uzmanlaşmışlardır. Bunlar mühendis, hukukçu, muhasebeci, kalite kontrol, pazarlama, üretim vb. konularda uzmanlaşmışlardır. Bu statülerde bulunanlar hem yatay hem de dikey statülerde yer alabilirler. Bunun belirleyicisi endüstrileşme seviyesidir; şöyle ki endüstrileşme seviyesi arttıkça yatay statülerde yer alanlar dikey statüleri de doldurmaktadırlar.³⁰⁵

Sanayileşme sürecinde ortaya çıkan teknolojik değişimler ve icatların en çok etkilediği işgücü, büro ya da sekreteryaya işlerinde istihdam imkânı bulanlardır. Bunlar hizmete yönelik işgücünü oluşturmaktadırlar. Teknoloji, işgücünün bu işlerde istihdam edilen oranını azalttığı gibi, sosyal niteliklerinin değişmesine neden olmuştur. Eğitimli-erkek işgücünün çoğunlukla istihdam edildiği bu işler, günümüzde kadınların en çok talep ettikleri ve istihdam edildikleri işler olmuştur.³⁰⁶

3. Üretimle ilgili statüler

Üretime yönelik işgücünü "mavi yakalı işçiler" oluşturmaktadırlar. Mavi yakalı işçiler şu dört statüyü oluşturmaktadır: ustabaşı, vasıflı işçi, yarı-vasıflı işçi, vasıfsız işçi.³⁰⁷

Bir sanayi işletmesinin yönetim hiyerarşisindeki en son halkayı ustabaşı oluşturmaktadır. Ustabaşının yönetim fonksiyonlarının yanısıra üretimle ilgili fonksiyonları da vardır. Yönetimin verdiği yetkiyle üretimde çalışan işçileri denetler. Vasıflı işçiler ise zanaatkâr olan işçilerdir yani nitelikli emek harcarlar. Aslında iş becerileri açısından ustabaşından farkları yoktur. Küçük zanaat diye bilinen işlerde eğitim ve tecrübe kazanmışlardır. Yetişmeleri sırasında çırak, kalfa ve ustalık aşamalarından geçmişlerdir. Toplumumuzda usta ve kalfalık statülerine denktir. Teknolojik gelişmelerin işletme içinde meydana getirdiği değişikliklerle birlikte vasıflı işçilere olan talep düşerken, daha ucuza mal olan yarı-vasıflı ve vasıfsız işçilere olan talep artmıştır. Yarı-vasıflı işlerin en ayırt edici özelliği de kısa sürede öğrenilebilmeleridir. Yarı-vasıflı işçilerin yaptıkları işler, rutin ancak az da olsa dikkat ve beceri isteyen işlerdir. Fakat uluslararası rekabet teknolojilerinin gelişmesi yarı-vasıflı işçilere uygun işlerin azalmasına yol açmıştır. Yarı-vasıflı işçiler verimlilikleri en düşük işgücüdür, bunun temel sebebi ise rutinleşmedir. Son olarak vasıfsız işçi statüsü

³⁰⁵ Özkul, 2010, a.g.e., s. 109

³⁰⁶ Özkul, 2010, a.g.e., s.110

³⁰⁷ Özkul, 2010, a.g.e., s.113

de belirli bir alanda mesleki tecrübe ve beceriye sahip olmayan işçileri kapsar. Vasıfsız işçiler yalnızca beden gücüne dayalı işlerde istihdam imkânı bulurlar. İş alanları genellikle mevsimlik özelliği taşır. Teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen statü budur. Aynı zamanda gerek çalışma alanlarında gerekse sosyal çevrede en düşük statüye sahiptirler.³⁰⁸

2. GÜNÜMÜZ ÇALIŞMA HAYATI VE DUYGUSAL EMEK İSTİHDAMI

Son otuz yıllık dönemde, iletişim ve ulaşım alanında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, sermayenin daha esnek ve küresel ölçekte örgütlenme imkânına sahip olmasını sağlamıştır. Sermayenin esnek birikim ve örgütlenme kapasitesine sahip olma ihtiyacı, üretim bandını, standart bir ürünün mekanize bir biçimde üretilmesi sürecine dayalı, dikey entegrasyon çerçevesinde yapılmış bir şirket ve toplumsal ve teknik işbölümünün kurumsallaşması koşullarına dayalı belli bir örgütlenme biçiminin hakim olduğu Fordist üretim düzenine özgü katılımla rın "buharlaştırılarak", üretim bantlarının piyasadaki değişimlere (ürün esnekliği) ve teknolojik girdilerdeki farklılaşmaya (süreç esnekliği) duyarlı kolay programlanabilir üretim birimleri haline gelmesini sağlayan post-Fordist üretim düzenine geçilmesi ile karşılanmıştır.³⁰⁹ Diğer yandan, üretim sürecinde "enformasyon, iletişim ve bilgi" temel bir rol oynar hale gelmektedir.³¹⁰

Üretimin sektörel dağılımında endüstriyel üretimden enformasyon ekonomisine dayalı hizmet üretimine geçilmesi, post-endüstriyel dönüşümün temel paradigmalarından birini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, sermayenin esnek birikiminin, onun uzamsal genişlemesinin koşulunu oluşturduğunu söylemek mümkündür. Küreselleşme olarak ifade edilen bu genişleme süreci, sermayenin dolaşımının küresel düzeyde gerçekleşmesi ve bu sürecin gerçekleşmesine olanak sağlayacak-finansal altyapı teknolojileri veya medya ve iletişim teknolojileri gibi-araçların inşa edilmesi yoluyla devam etmektedir.³¹¹ Söz konusu dinamiklerin ortaya çıkardığı en önemli sonuçlar arasında, üretimin ulus ötesi işbölümleri sayesinde taşeronlaşması, sermayenin

³⁰⁸ Özkul, 2010, a.g.e., s.119

³⁰⁹M. Castells, *Enformasyon çağı: Ekonomi Toplum ve Kültür (Ağ Toplumunun Yükselişi)*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1. Cilt, İstanbul, 2005; Akt. B.F. Emirgil, "Yeni Kapitalizmde Emeği Sorunsallaştırmak: Emeğin Maddi-Olmayan Görünümleri", *Çalışma ve Toplum*, S.1, 2010, s. 224

³¹⁰Emirgil, a.g.m., 224

³¹¹D. Harvey, *Umut Mekânları* (çev. Zeynep Gambetti), Metis Yayınları, İstanbul, 2008, s.86; Akt. Emirgil, a.g.m., s. 225

merkezsizleşerek "yersiz yurtsuzlaşması", bir yandan üretimin parçalanarak küçük işletmeler yoluyla yerelleşmesi söz konusu iken diğer yandan şirketlerin giderek merkezileşerek çokuluslu yapıya bürünmeleri yer almaktadır.³¹²

Teknolojik gelişmeler yeni kapitalizmin sadece bir yüzünü ortaya koyarken diğer yüzünü ise küreselleşmenin "politik bir proje" olarak ortaya çıkmasını sağlayan neoliberalizm ve neoliberalizm düşüncesi tarafından şekillenen toplumsal kurgular oluşturmaktadır. Temel karakteristikleri "özelleştirme", "deregülasyon" ve "emek piyasasının esnekleştirilmesi" olan neoliberal politikalar, hükümetlerin 1980'li yıllardan itibaren uyguladıkları kamusal zihniyet biçimindeki değişimi beraberinde getiren uygulamalar olmuştur. Örneğin, söz konusu zihniyetin tipik bir örneği olan "yönetişim" yaklaşımına göre, işsizlikle mücadele, eğitim, sağlık gibi alanlarda toplumsal sorumluluk ve refah hizmetlerinin karşılanması, devleti sosyal alanda göreve çağırmak değil sorunlara sivil toplum örgütleri ve özel sektör gibi siyasi irade dışı çözümler üretmek anlamına gelmektedir.³¹³ Dolayısıyla, neoliberalizmin temel mantığının, piyasa kurumunun gündelik hayatın tüm alanlarına nüfuz etmesi amacına yönelik işlediği vurgulanabilir. Öte yandan sözü edilen nüfuz etme kanalları ise, karşılıklı kişisel ilişkilerden başlayarak tüm toplumsal ilişkileri çevreleyen piyasa mantığının değerleri tarafından şekillenerek, tüm yaşamın metalaşması sonucuna yol açmaktadır.³¹⁴

Gerek sermayenin küresel ve esnek örgütlenmesinin gerekse söz konusu oluşumun politik ve düşünsel zeminini oluşturan neoliberalizmin en açık görünümü, emeğin niteliği, içeriği ve anlamı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda emeğin niteliğinin çeşitlenmesine ve bu çeşitlenmenin bir ifadesi olarak ortaya çıkan yeni istihdam ilişkilerine vurgu yapılabilir. Emeğin niteliğinin çeşitlenmesinin temel nedeni mesleki uzmanlaşmanın artması bununla birlikte bilgi ve becerilere olan talebin farklılaşmasıdır. Yeni işlerin ve mesleklerin yaratılması anlamında nicel değişimler ve bunun yanı sıra mevcut işlerdeki niteliklerin değişmesi anlamındaki nitel değişimler hızla büyüyen meslek grupları olan profesyonellerin ve hizmet işçilerinin emek piyasası içerisindeki istihdam oranlarının artmasını sağlamıştır. Aynı zamanda yeni kapitalizmin çalışma ilişkilerine olan etkisi standart dışı istihdam biçimleri ortaya çıkarmıştır. Bu

³¹²A. Dirlik, *Post Kolonyal Aura: Küresel Kapitalizm Çağında Üçüncü Dünya Eleştirisi* (çev. Galip Doğduaslan), Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008 s.138; Akt. Emirgil, a.g.m., s. 225

³¹³A. Buğra, *Kapitalizm, Yoksulluk ve Türkiye'de Sosyal Politika*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2008, s.222; Akt. Emirgil, a.g.m., s. 225

³¹⁴Buğra, a.g.e., s.187; Akt. Emirgil, a.g.m., s. 225

doğrultuda daha önce çalışma yaşamında hakim olan tam zamanlı ve sürekli istihdam biçimlerinin yerini kısmi süreli ve geçici (belirli süreli) çalışma gibi istihdam biçimleri almıştır. Bu özellikleriyle birlikte günümüzde standart olmayan çalışma faaliyetleri, iş güvencesine zarar vermesi, iş düzensizliğini ve istikrarsızlığını yaygınlaştırması, çalışma koşullarını kötüleştirilmesi ve enformel çalışmayı daha cazip hale getirmesi gibi özellikleri ile de tanımlanmaktadır.³¹⁵

Emek piyasasında yer alan bireylerin niteliğine ve vasfına yönelik araştırmalarda, iş piyasasının gereksinimleri doğrultusunda "beceriler ve yeterlilikler" üzerine yoğunlaşılması ve beceri odaklı bir ekonomik yaklaşımın sonucu oluşan "beceri toplumu" maddi-olmayan emeğin emek piyasasında hâkim hale gelmesini destekleyen en önemli göstergelerinden biri olarak düşünülebilir. ABD'de Çalışma Bakanlığı'nın yayımladığı bir rapor (1990), işgücünün sahip olması gereken becerileri temel beceriler (okuma, yazma, matematik, dinleme, konuşma), düşünsel beceriler (yaratıcı düşünce, karar verme, problem çözme, öğrenmeyi öğrenme, muhakeme) ve kişisel beceriler (sorumluluk alma, kendine güven, bireysel yönetim) şeklinde sınıflandırmıştır. 2001 yılında ABD'de yapılan bir araştırma ise, işverenlerin yeni işçilerden beklentilerini nasıl değiştirdiğini göstermektedir: araştırmanın sonuçlarına göre, uzman düşünüş hızla artmaktadır: kural-tabanlı çözümlerin olmadığı problemleri çözmeye ki bunlar arasında araştırma becerileri, bilimsel düşünmeye dayalı beceriler yer almaktadır. Karmaşık iletişim becerileri hızla artmaktadır.³¹⁶

İş piyasası tarafından talep edilen birincil beceriler arasında yer alan "iletişim becerileri" bir anlamda, maddi-olmayan emeğin önemli bir boyutu olan duygusal emeğin de ana zeminini oluşturmaktadır. Maddi-olmayan emeğin bir alt-kategorisi olarak nitelendirilebilecek olan duygusal emeğin özü ise, "duygunun yaratılması ve manipülasyonudur".³¹⁷ Böylece, gerek çalışan işveren ilişkilerinde gerekse çalışan-müşteri ilişkilerinde çok farklı çalışma alanlarında yaratılan duygulanım biçimleri arasında, güven, mutluluk, karşılıklı anlayış, samimiyet, bağlılık vb. duygular yer almaktadır. Morini'nin de ifade ettiği gibi, bilişsel kapitalizm ilişkisel ve duygusal özelliklerden değer yaratmaya öncelik tanıma eğilimindedir. Bu açıdan bakıldığında duygusal maddi-olmayan emek, sağlık ve bakım hizmetlerinden eğlence sektörüne,

³¹⁵ Emirgil, a.g.e., s.226

³¹⁶ Emirgil, a.g.e., s.228

³¹⁷ M. Hardt-A. Negri, *İmparatorluk* (çev. Abdullah Yılmaz), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2003, s.307; Akt. Emirgil, a.g.e., s.229

kişiyeye özel hizmetlerden tanıtım hizmetlere kadar insanlar arası ilişki ve etkileşimin merkezi önemde olduğu tüm sektörleri kapsayıcı bir özelliğe sahiptir. Ayrıca duygusal maddi-olmayan emeğin yeni bir olgu olmadığını ancak yeni olanın, onun sermayenin doğrudan bir üretim aracı haline gelmesi ve günümüzün enformasyona dayalı ekonomilerinde geniş bir sektörel alanda en yüksek değer yaratma kapasitesi olduğuna da vurgu yapılmaktadır.³¹⁸

Müşterilerin kurumlar için odak nokta haline gelmesi, hizmet sektöründeki gelişmeyle birlikte artan rekabete dayanmaktadır. Hizmet sunumu sürecinde çalışanlar, müşterilerle çok daha yakın bir etkileşim içine girmektedir. Bu etkileşim, çalışanlardan işlerine duygusal emeklerini de katmaları yönündeki beklentileri artırmakta, özellikle interaktif hizmet alanlarında duygusal emek faktörünü öne çıkarmaktadır. Bu şekilde çalışanların müşteriyle ilişkileri geliştirilerek belirli davranış kuralları çerçevesinde müşteriye sunulan hizmet kalitesi artırılmaya çalışılmaktadır.³¹⁹

Neredeyse ürettikleri değerlerin birbirine benzer olduğu kurumlar, müşterilerine sundukları hizmette kendilerini farklılaştırma yoluna giderek bu sayede rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu nedenle duygusal emek faktörü, günümüzde hizmet üreten kurumların en önemli rekabet araçlarından biri haline gelmektedir.

Hizmet sektöründeki hızlı büyüme, kurumlar açısından müşteri merkezli anlayışın gelişmesinde ve örgütsel ilişkilerde duygusal iletişimin önem kazanmasında etkili olmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanların sayısı gün geçtikçe artmakta ve hizmet süreci boyunca sektör çalışanları, müşteri, tüketici, hasta, yolcu, konuk, öğrenci vb. ile artık çok daha yakın bir etkileşim içine girmektedirler. Bu etkileşimde duyguların sergileniş şekli ön plana çıkmakta, buna yönelik duyguları düzenlemeyle ilgili çalışmalar yürütülmektedir.³²⁰

Hizmet sunanların müşteriye nasıl davrandığı ve ne söylediği, yönetimin çalışma konusu haline gelmiştir. Buna bağlı olarak kurumlar, çalışanlarının müşteriye yönelik yarattıkları imajlarla müşterilerle ilişkilerin kalitesini yönetmek istemektedirler.

Kısaca son 30 yıldır toplumun ve ekonominin küreselleşmesi ile yeni enformasyon ve iletişim teknolojilerinin gelişimi gibi önemli dönüşümlerin, çalışma ve örgütler üzerindeki etkileri nedeniyle çalışma ile ilgili birçok olgu değişmeye

³¹⁸ M. Hardt, "Affective Labour", *Source Boundary*, 2/26, 1999, s. 97; Akt. Emirgil, a.g.e., s.229

³¹⁹ Güngör, a.g.t, s.168

³²⁰ Eroğlu, a.g.e., 183

başlamıştır. Bu koşullar çerçevesinde çalışma eyleminin daha bilişsel bir nitelik kazandığı ve çoğunlukla duygusal emeği ifade ettiği belirtilmektedir. Duygusal emek konusunun bu derece önem kazanmış olmasında, örgütsel yapıda ve çalışma anlayışında yaşanan bir dizi köklü değişimin etkisi bulunmaktadır. Üretim sektöründeki daralmaya karşılık hizmet sektörünün genişlemesi, buna bağlı olarak çalışan nüfusun yeniden şekillenmesi ve beceri gerekliliklerinin değişmesi bu konudaki önemli faktörlerdir. Günümüzde formel becerilere sahip kol gücüne dayalı çalışanlara yönelik talep sürekli olarak azalmakta, müşterilerle kişilerarası beceri kullanarak ilişki kurabilen çalışanlara talep giderek artmaktadır. Çoğu gelişmiş ülkedeki ekonomik yapı, üretim endüstrisinden hizmet endüstrisine doğru kaydıka, iş gerekliliklerinin de doğası değişmektedir. Fabrikalarda çalışanlar "el" ve "beyin" becerileri nedeniyle işe alınırlarken, hizmet işletmelerinde çalışanlar, "müşteriye karşı samimiyetleri ve ilgili olmaları" nedeniyle işe alınmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanlar, entelektüel ve fiziksel emek yanında duygusal emek de sergilemek ihtiyacı duymaktadırlar. Diğer yandan yüksek düzeyde yapısal farklılaşma ile pozisyonlar ve roller arasında yüksek hareketlilik oranlarının yaşandığı ve sosyal ilişkilere piyasaların aracılık ettiği toplumlarda, gerçek duygular ile gösterilmesi gereken duygular arasında uyumsuzlukların daha sıklıkla ortaya çıktığı ve duygu kültürünün daha fazla kabul ettirilmeye çalışıldığı belirtilmektedir.³²¹

³²¹Keser, Yılmaz, Yürür, a.g.e., s.210

III. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK İSTİHDAMININ SOSYOLOJİK ÖZELLİKLERİ

(BATI AKDENİZ UYGULAMASI)

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türk çalışma hayatında işgücü istihdamı, ülke endüstrileşmesinin hızına paralel olarak imalat sektöründe azalmakta, hizmet sektöründe ise artmaktadır. İstihdam imkânlarının sektörel payının bu şekilde değişmesi, beşeri sermayenin diğer üretim faktörleri karşısındaki önemini de artırmıştır. Bu çerçevede işgörenlerin sadece dâhil olduğu işbölümü içerisinde, işin gereği olan kurallı davranışlar üretmesi yeterli görülmemektedir. Klasik istihdam koşullarında yani imalat endüstrisinde işgören, işin gereği olan kurallara uymakla üretimi gerçekleştirebiliyordu. Günümüzde hizmet endüstrisi emek istihdamına diğer endüstrilerden çok daha fazla yer verdiği için, gerek hizmetin üretim sürecinde gerekse üretilen hizmetin müşteriye ulaştırılmasında işgören etkisi artmıştır. İşgörenin bu kadar önemli bir araç haline gelmesi işverenlerin bu konudaki müdahalelerinin artmasına neden olmuştur. Örgüt ve müşteri arasında bir etkileşim noktası olan işgörenin hizmet sunma şekli, bu sırada sergilediği duygu ve davranışlar önem kazanmıştır. Örgüt çıkarları için işgörenin duygu ve davranışlarının örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada temel amaç; duygusal emek istihdamının koşullarını ve sonuçlarını oluşturan toplumsal süreçleri ve bu süreçlerde rol oynayan etkenleri belirlemektir. Öncelikle bireyin sosyalleşme süreci ve rol kazanımıyla duygusal emek ilişkisi ele alınmıştır. İkinci olarak günümüz çalışma yaşamında duygusal emeği ön plana çıkaran nedenler saptanmıştır. Son olarak duygusal emek istihdamının olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya koyulmuş ve çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Çalışma sonuçları ürettiğimiz varsayımlar açısından irdelenerek, ülkemiz çalışma hayatının her şeyden önce daha doğru bir şekilde anlamlandırılması, işgörene yönelik empatik düşüncelerin oluşturulması ve istihdamla ilgili birtakım politikaların belirlenmesine yönelik bir kaynak elde edilmiş olacaktır. Çalışmamızın asıl odağını duygusal emek olgusunun temelinde yer alan sosyalleşme ve işgören rolü kazanımı oluşturmaktadır. Bununla birlikte duygusal emek süreci ve sonuçları müşteri, işgören ve işveren açısından değerlendirileceği için objektif bir bakış açısı oluşturulacaktır.

Duygusal emeğe sosyolojik açıdan bakılarak bugüne kadar yapılmış olan çalışmalarda ihmal edilen yanı ortaya çıkarılacaktır. Yapılmış olan tez çalışmasının devlete bağlı bankalarda ve özel bankalarda çalışmakta olan kişileri kapsaması bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

2. Araştırmanın Problemleri ve Varsayımları

Bu amaçları gerçekleştirmek üzere konuyla ilgili temel problem: "Duygusal emek istihdamının sosyolojik özellikleri nelerdir?" Temel problemden hareketle şu problemlere de cevap aranmıştır:

1. Duygusal emek davranışı ve örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?
2. Çalışanların sosyalleşme süreçleri ve işgören rollerini kazanmaları arasında ne gibi bir ilişki vardır?
3. Bireyin kendiliğinden, doğaçlama olarak ortaya koyduğu ve emeğe değer katan davranışları ile iradi ve kurallı olarak ortaya koyduğu duygusal emek davranışı arasındaki farklılıklar nedir ve bu farklılıkların oluşmasını etkileyen sosyolojik faktörler nelerdir?
4. Örgüt dışı sosyalleştirme süreçlerinin bireyler üzerindeki etkisinin duygusal emek oluşturulmasına katkısının benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

Bu problemler ışığında sınıadığımız varsayımımız ve buna bağlı olarak oluşturduğumuz alt varsayımlar ise şu şekildedir:

I.İşgörenlerin küçüklüğünden itibaren tabi olduğu sosyalleştirme mekanizmalarındaki farklılıklar ile diğer bireysel farklılıklar, çalışma ortamlarında sergilenen davranışlar üzerindeki formel örgütsel baskının derecesini belirler.

1.İşgörenlerin eğitim düzeylerindeki farklılıklar formel örgütsel baskının derecesini belirler.

2.İşgörenlerin sosyalleştiği ailelerin sosyolojik özelliklerindeki farklılıklar formel örgütsel baskının derecesini belirler.

3.İşgörenlerin, yaş ve cinsiyetlerindeki farklılıklar formel örgütsel baskının derecesini belirler.

4.İşgörenlerin beden sunumları, ikna kabiliyetleri, giyim şekilleri vb. bireysel özelliklerindeki farklılıklar formel örgütsel baskının derecesini belirler.

5.İşgörenlerin örgüt içi statü, gelir, kariyer amacı, örgütsel yönetimle ilişkisinin önemi, iş otonomisi, işle ve diğer sosyal ihtiyaçlarla ilgili sahip olduğu güvenceler açısından taşıdıkları farklılıklar duygusal emek sergileme biçimlerini belirler.

3. Araştırmanın Yöntemi (Evren-Örneklem, Veri Toplama-Analiz)

Araştırma teorik ve uygulama olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın teorik aşamasında çalışma hayatı, duygusal emek, toplumsallaşma ve rol kazanımı süreci ve bunlar arasındaki ilişki gibi araştırmanın temel kavramları üzerinde durularak, çeşitli kaynaklardan elde edilen tanımlara ve analizlere yer verilmiştir. Çalışmanın teorik kısmı oluşturulurken kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Çalışma sosyolojisi, endüstri psikolojisi gibi bilim dallarının konuya yönelik tespitleri dikkate alınarak duygusal emek istihdamının sosyal boyutu ortaya koyulmuştur. Ayrıca literatür taramasından elde edilen, problemin aydınlatılmasına katkı sağlayacak kuramlara da yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşaması olan uygulama kısmında ise sahaya çıkılarak araştırmanın problemleri ve hipotezleriyle ilgili olarak açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan soru formlarının uygulanmasına ve bunların sonuçlarının analiz edilmesine yer verilmiştir.

Araştırmanın evrenini Batı Akdeniz Bölgesi (Antalya, Isparta, Burdur) illerinde bulunan Ziraat Bankası, Halkbank, Vakıf Bankası, İş Bankası, Akbank ve Garanti Bankalarının şubelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu illerde bulunan tüm şubelere ulaşmak güç olduğu için de sadece merkez şubeleri araştırmaya dâhil edilmiştir. Antalya, Isparta ve Burdur dâhilindeki tüm banka çalışanlarının oluşturduğu evrenimiz göz önüne alınarak duygusal emek istihdamının yoğun olabileceği tahmin edilen şubelerde çalışanlar dikkate alınarak örneklem tespit edilmiştir.

Saha çalışmamızda kullanacağımız örneklem %95 güven düzeyinde %5 yanılma payı ile basit tesadüfi örneklem tekniğini kullanılarak belirlenmiştir. Buradan hareketle örneklemimiz toplam 300 banka çalışanından oluşmaktadır. Belirlenen bankalarda çalışan kişilerin toplam sayısı dikkate alınarak örneklemin bankalara dağılımı nispi olarak belirlenmiş ve anketlerimiz bu şekilde belirlenen kişilerle yapılmıştır.

Duygusal emek istihdamı, örgütsel davranış, sosyalleşme ve bu kavramların arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla örneklem kümesine uygulanacak veri toplama

tekniklerinin de bu kavramları kapsamaları ve güvenilirliği son derece önemlidir. Nicel araştırma tekniği kullanarak mümkün olduğunca ayrıntılı, derinlemesine bilgi oluşturmak amaçlanarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniğinin içeriğini ise kapalı (çoktan seçmeli) ve açık uçlu sorular oluşturmuştur.

Soru formu hazırlanmadan önce, duygusal emek, sosyalleşme, örgütsel davranış vb. alanlarda birçok kuramsal araştırmaya dayalı kaynaklar incelenmiştir. Anketteki sorular, örnekleme oluşturan bireylerin demografik özelliklerini belirleyen sorularla başlayıp daha sonra yine bireylerin niteliklerini belirleyen sorular genelden özele doğru sıralanmıştır. Sonraki aşamada, görüşülenlerin duygusal emekle ilgili bakış açıları ve davranışları, müşteri-çalışan-işveren ilişkileri ve bu ilişkilerin oluşum süreçlerini sorgulayan sorular dizayn edilmiş, son aşamada sosyalleşme süreci, işgören rolünün edinilmesi ve duygusal emek ilişkisini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur.

Saha araştırmasından elde edilen verilerin sağlıklı bir şekilde analizini gerçekleştirebilmek için, istatistik yöntemlerinden ve bilgisayar programlarından faydalanılmıştır. Araştırma verileri, nicel araştırma tekniklerine yönelik olarak, bilgisayar ortamında kullanılan istatistik programlarıyla değerlendirilmiştir. Yapılan anketlerin sonucunda elde edilen veriler anlamlı seçenekler oluşturacak şekilde kavramlaştırılarak etiketlenmiş, bu kavramlaştırmalar temelinde toplanan frekanslar varsayımlarımızın sınanmasına elverişli, betimleyici ve karşılaştırmalı tablolar haline getirilmiştir. Araştırma sürecinde yapmış olduğumuz gözlemler ve kuramsal bilgiler dikkate alınarak elde edilen tablolar yorumlanmış ve varsayımların sınaması yapılmış ve nihai araştırma raporu bütün bu süreci ortaya koyacak şekilde hazırlanmıştır.

4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde alan araştırması sonucu elde edilen verilere yer vermeye çalışılarak duygusal emek istihdamının sosyolojik özellikleri belirlenmeye çalışılacaktır.

4.1. Görüşülenlerin Çalıştıkları Şehirlere ve Örgütlere Göre Dağılımları

Tablo 1: Görüşülenlerin çalıştıkları şehirler

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Antalya	125	41,7	41,7
Isparta	100	33,3	33,3
Burdur	75	25,0	25,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırma Antalya, Isparta ve Burdur illerinde yapılmıştır. Görüşülenlerin %41,7'si Antalya'da, %33,3'ü Isparta'da, %25'i de Burdur'da görev yapmaktadır. Görüşmeciler belirlenirken bankaların ve bu bankalarda çalışan kişilerin sayıları dikkate alınmıştır. Bu sebepten dolayı Antalya'daki görüşmeci sayısı en fazladır.

Tablo 2:Görüşülenlerin çalıştıkları örgüt

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
TC. İş Bankası	80	26,7	26,7
TC. Ziraat Bankası	60	20,0	20,0
Garanti Bankası	40	13,3	13,3
Halkbank	40	13,3	13,3
Akbank	40	13,3	13,3
Vakıfbank	40	13,3	13,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 3: Görüşülenlerin çalıştıkları şehir ve örgüt

	Çalıştığımız şehir			TOPLAM
	Antalya	Isparta	Burdur	
TC. İş Bankası	35	25	20	80
TC. Ziraat Bankası	25	20	15	60
Garanti Bankası	15	15	10	40
Halkbank	15	15	10	40
Akbank	20	10	10	40
Vakıfbank	15	15	10	40
TOPLAM	125	100	75	300

Görüşülenlerin %26,7'si İş Bankası'nda, %20'si Ziraat Bankası'nda, %13,3'ü Garanti Bankası'nda, %13,3'ü Halkbank'ta, %13,3'ü Akbank'ta, %13,3'ü Vakıfbank'ta görev yapmaktadır (Tablo 2).

Görüşülenlerden Antalya'da görev yapanların şubelere dağılımı şöyledir: %11,6'sı İş Bankası şubelerinde, %8,3'ü Ziraat Bankası şubelerinde, %5'i Garanti Bankası şubelerinde, %5'i Halkbank şubelerinde, %6,6'sı Akbank şubelerinde, %5'i de Vakıfbank şubelerinde görev yapmaktadır. Isparta'da görev yapanların şubelere dağılımı şöyledir: %8,3'ü İş Bankası şubelerinde, %6,6'sı Ziraat Bankası şubelerinde, %5'i Garanti Bankası şubelerinde, %5'i Halkbank şubelerinde, %3,3'ü Akbank şubelerinde, %5'i Vakıfbank şubelerinde görev yapmaktadır. Burdur'da görev yapanların şubelere dağılımı şöyledir: %6,6'sı İş Bankası şubelerinde, %5'i Ziraat Bankası şubelerinde, %3,3'ü Garanti Bankası şubelerinde, %3,3'ü Halkbank şubelerinde, %3,3'ü Akbank şubelerinde, %3,3'ü Vakıfbank şubelerinde görev yapmaktadır (Tablo 3).

Tablo 4: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütteki birimleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Gişe	61	20,3	20,3
Operasyon	98	32,7	32,7
Bireysel emeklilik danışmanlığı	21	7,0	7,0
Bireysel pazarlama	5	1,7	1,7
Bireysel müşteri yöneticisi	13	4,3	4,3
Bireysel bankacılık	21	7,0	7,0
Yönetici	15	5,0	5,0
Bireysel müşteri ilişkileri	13	4,3	4,3
Bireysel krediler	10	3,3	3,3
KOBİ müşteri yöneticisi	6	2,0	2,0
Sigorta	2	,7	,7
Ticari servis	9	3,0	3,0
Diğer	26	8,7	8,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşmeler sırasında alt ve üst birimlerde görev yapan herkese ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket çalışmasına katılanların çoğunluğu operasyon (%32,7) ve gişe (%20,3) çalışanlarından oluşmaktadır. Çünkü bu birimlerde çalışanlar anket çalışmasına katılmak için daha çok zaman ayırabilmişlerdir. Ayrıca bu kişilere ulaşmak daha kolay olmuştur. Geri kalan çalışanların ise %8,7'si bireysel pazarlama biriminde, %4,3'ü bireysel müşteri yöneticisi biriminde, %7'si bireysel bankacılık biriminde, %5'i yönetici olarak, %4,3'ü bireysel müşteri ilişkileri biriminde, %3,3'ü bireysel krediler biriminde, %2'si KOBİ müşteri yöneticiliği biriminde, %0,7'si sigorta biriminde, %3'ü ticari servis biriminde, %1,7'si de bireysel emekliliği danışmanlığı biriminde çalışmaktadır. Görüşmeye katılanların %7'si hangi birimde görev yaptığını belirtmemiştir (Tablo 4).

Tablo 5: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütteki pozisyonları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Gişe asistanı	43	14,3	14,3
Memur	9	3,0	3,0
Servis yetkilisi	21	7,0	7,0
Haberleşme	2	,7	,7
Operasyon asistanı	48	16,0	16,0
Yönetici	14	4,7	4,7
Operasyon yetkilisi	4	1,3	1,3
Bireysel bankacılık yöneticisi	10	3,3	3,3
Müdür yardımcısı	2	,7	,7
Şoför	1	,3	,3
Bireysel portföy yöneticisi	4	1,3	1,3
Servis görevlisi	45	15,0	15,0
Müşteri yöneticisi	10	3,3	3,3
Satış temsilcisi	5	1,7	1,7
Müdür	7	2,3	2,3
Yönetici yardımcısı	7	2,3	2,3
Bireysel satış yöneticisi	3	1,0	1,0

Bireysel müşteri ilişkileri yetkilisi	2	,7	,7
Destek elemanı	10	3,3	3,3
Müşteri ilişkileri asistanı	3	1,0	1,0
Uzman	18	6,0	6,0
Diğer	32	10,7	10,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 5'te görüşülenlerin örgütte çalıştıkları pozisyonlar yer almaktadır. Buna göre de görüşülenler arasında en büyük paya sahip olanlar operasyon asistanları (%16), servis görevlileri (%15) ve gişe asistanları (%14,3)'dür. Görüşülenlerin %3'ü memur, %7'si servis yetkilisi, %0,7'si haberleşmeci, %4,7'si yönetici, %1,3'ü operasyon yetkilisi, %3,3'ü bireysel bankacılık yöneticisi, %0,7'si müdür yardımcısı, %0,3'ü şoför, %1,3'ü bireysel portföy yöneticisi, %3,3'ü müşteri yöneticisi, %1,7'i satış temsilcisi, %2,3'ü müdür, %2,3'ü yönetici yardımcısı, %1'i bireysel satış yöneticisi, %0,7'si bireysel müşteri ilişkileri yetkilisi, %3,3'ü destek elemanı, %1'i müşteri ilişkileri asistanı, %6'sı uzman pozisyonundadır. Görüşülenlerin, %10,7'si çalıştığı pozisyonu belirtmemiştir.

4.2. Görüşülenlerin Demografik Özellikleri

Tablo 6'da yer alan değerlere göre araştırmaya katılanların %48,3'ü kadın çalışanlar, %51,7'si erkek çalışanlardır. Araştırmada homojen bir sonuca ulaşabilmek için kadın ve erkek katılımcıların sayılarının birbirine yakın olmasına özellikle dikkat edilmiştir.

Tablo 6: Görüşülenlerin cinsiyetleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kadın	145	48,3	48,3
Erkek	155	51,7	51,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 7: Görüşülenlerin doğum yerleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Köy	77	25,7	25,7
İlçe	95	31,7	31,7
İl	128	42,7	42,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 7'deki verilere göre görüşülenlerin %25,7'si köy, %31,7'si ilçe, %42,7'si de il doğumludur. Buna göre çalışanlar arasında il doğumlu olanlar daha fazladır. Görüşülenlerin doğum yerleriyle ilgili verilere yer verilmesinin sebebi, yetişmiş

oldukları çevrenin çalışanların bireysel ve sosyo-kültürel özellikleri üzerinde etkili olduğu varsayımından hareketle bu özellikleriyle ilgili çıkarım yapabilmektir. Doğum yeri, kişilerin ilk sosyalleştikleri yer olması bakımından önemlidir. Bu durum kişilerin hayata bakış açılarına, toplum içerisindeki davranışlarına kısaca yaşam tarzlarına etki etmektedir. Görüşülen çalışanların eğitim imkanlarına ulaşabilme durumlarından hareketle bankacılık mesleğini kentli mesleği olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 8'de görüşülen çalışanların yaşlarıyla ilgili veriler yer almaktadır. Buna göre çalışanların yaşları 22 ve 53 arasında değişmektedir. Bu yaş aralığı içerisinde en çok paya sahip olanlar %8,7 ile 30 yaşında olanlardır, en az paya sahip olanlar ise %0,7 ile 23 ve 53 yaşında olanlardır. Araştırmaya katılan kişilerin yaş ortalamaları birbirine yakın olsa da çalışanların %9,6'sı 20-25 yaş aralığında, %27,3'ü 26-30 yaş aralığında, %18,6'sı 31-35 yaş aralığında, %27'si 36-40 yaş aralığında, %11,3'ü 41-45 yaş aralığında, %3,6'sı 46-50 yaş aralığında, %1,6'sı 51-55 yaş aralığında toplandığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre görüşülen bankalarda ağırlıklı olarak 26-30 ve 36-40 yaş aralığındaki kişilerin çalıştığını söyleyebiliriz. Yaş faktörü duygusal emek sürecini etkileyen bireysel faktörlerden biridir. Çalışanın yaşı ve duyguları üzerindeki denetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yaşı ilerlemiş kişiler daha genç olan kişilere nazaran duygularının denetimi konusunda daha başarılıdırlar. Duygularını nerede nasıl ifade etmeleri gerektiği konusunda daha bilinçli ve tecrübeli oldukları için de duygusal emek sürecinde de daha başarılı olmaktadır.

Tablo 8: Görüşülenlerin yaşı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
31	10	3,3	3,3
30	26	8,7	8,7
40	25	8,3	8,3
25	13	4,3	4,3
27	8	2,7	2,7
24	8	2,7	2,7
26	18	6,0	6,0
29	17	5,7	5,7
37	8	2,7	2,7
41	17	5,7	5,7
53	2	,7	,7
33	22	7,3	7,3
28	13	4,3	4,3
23	2	,7	,7
48	11	3,7	3,7
38	14	4,7	4,7
36	20	6,7	6,7
22	8	2,7	2,7

39	14	4,7	4,7
35	8	2,7	2,7
43	6	2,0	2,0
34	9	3,0	3,0
44	11	3,7	3,7
32	7	2,3	2,3
52	3	1,0	1,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülen çalışanların %12,7'si lise mezunu, %57'si lisans mezunu, %13'ü yüksek lisans mezunu, %17,3'ü önlisans mezunudur (Tablo 9). İlgili literatürdeki araştırmalara göre çalışanın eğitim seviyesi duygusal emek gösterimiyle ilgili başarısına etki etmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan ya da mesleki anlamda yeterli eğitime sahip çalışanlar duygusal emek sürecinde daha başarılıdırlar.

Tablo 9: Görüşülenlerin eğitim durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Lise	38	12,7	12,7
Önlisans	52	17,3	17,3
Lisans	171	57,0	57,0
Yüksek lisans	39	13,0	13,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

4.3. Görüşülenlerin Aile Yapısı ve Sosyo-Kültürel Durumları

Kişilerin yetiştikleri aile ortamı, yer aldıkları sosyal tabaka bununla birlikte medeni durumları onların sosyo-kültürel davranışlarını biçimlendiren etkenler arasındadır. Özellikle de yetiştikleri aile ortamı kişinin davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Bundan hareketle görüşülen çalışanların yetiştikleri aile ortamı, sosyal tabakaları, medeni durumları gibi verilere yer verilmiştir.

Tablo 10'da görüldüğü gibi görüşülen çalışanların %76,3'ü evli, %22'si bekâr, %1,7'si eşinden ayrılmıştır. Literatürde konuyla araştırmalarda çalışanların medeni durumlarının onların başarıma azimlerini etkilediğine dair sonuçlar bulunmaktadır. Şöyle ki evli olan çalışanlar, bekâr çalışanlara göre başarılı olmak konusunda daha azimlidirler ve bu durumda duygusal emek gösterim sürecinde onları daha başarılı kılmaktadır.

Tablo 10: Görüşülenlerin medeni durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evli	229	76,3	76,3
Bekar	66	22,0	22,0
Ayrılmış	5	1,7	1,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 11'de yer alan verilere göre görüşülenlerin %10'u kendisini üst tabakada, %86'sı orta tabakada, %4'ü de alt tabakada görmektedir. Çoğunluğunu orta tabakanın oluşturduğu görüşülenler gelir düzeyi, eğitim düzeyi, yaşam tarzı, dâhil oldukları sosyal çevre gibi nedenlerden dolayı kendilerini bu sosyal tabakada görmektedirler (Tablo 12).

Tablo 11: Görüşülenlerin kendilerini hangi sosyal tabakada gördükleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Üst	30	10,0	10,0
Orta	258	86,0	86,0
Alt	12	4,0	4,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 12: Görüşülenlerin kendilerini buldukları tabakada görme nedenleri

		Kendinizi hangi sosyal tabakada görüyorsunuz?			TOPLAM
		Üst	Orta	Alt	
Kendinizi bu tabakada görmenizin nedeni nedir?	Gelir düzeyi	6	138	10	154
	Eğitim düzeyi	5	20	0	25
	Yaşam tarzı	18	58	2	78
	Sosyal çevre	0	3	0	3
	Diğer	0	11	0	11
	Hepsi	1	28	0	29
TOPLAM		30	258	12	300

Görüşülenlerin %45,3'ü demokratik ailede, %12,3'ü otoriter ailede, %27,7'si muhafazakâr ailede, %1'i demokratik-muhafazakâr ailede yetiştiklerini belirtmişlerdir; %13,7'si ise nasıl bir aile ortamında yetiştiklerini belirtmemiştir (Tablo 13).

Tablo 13: Görüşülenlerin yetiştikleri aile

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Demokratik aile	136	45,3	45,3
Otoriter aile	37	12,3	12,3
Muhafazakar aile	83	27,7	27,7
Demokratik-muhafazakar aile	3	1,0	1,0
Diğer	41	13,7	13,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

4.4. Görüşülenlerin Çalışma Süreleri ve Çalışmaya Nasıl Başladıkları

Görüşülenlerin çalışma hayatına ilk ne zaman başladıklarının yer aldığı tablo 14'e göre çalışanların işe başlama tarihleri 1976 ve 2014 arasında değişmektedir. Görüşülenlerin %7'si 2014-2011 yılları arasında, %17,3'ü 2010-2006, %7,3'ü 2005-2001, %10,3'ü 2000-1996, %19,6'sı 1995-1991, %15,6'sı 1990-1986, %10'u 1985-1981, %7,6'sı 1980-1976 yılları arasında çalışma hayatına başlamışlardır. Şu an görev yaptıkları örgütte ise çalışma süreleri 1 ay ve 30 yıl arası değişmektedir (Tablo 15). %3,3'ü şu an çalıştıkları örgütte 1 ay-1 yıl süresinde görev yapmaktadır, %20,3'ü 2-5

yıl, %26,6'sı 6-10 yıl, %19'u 11-15 yıl, %14'ü 16-20 yıl, %13,6'sı 21-25 yıl, %3'ü 26-30 yıl süresinde çalıştıkları örgütte görev yapmaktadırlar. Çalışanların çalıştıkları örgütteki örgütsel toplumsallaşma sürecine ve örgüt kültürüne uyum sağlamaları bu örgütte çalışma süreleriyle yakından ilgilidir. Araştırmamıza katılanların çoğu ise 6-10 yıl arasında çalıştıkları örgütte görev yapmaktadırlar. Bu sürenin çalışılan örgütün örgüt kurallarına ve örgütsel kültüre uyum sağlamada yeterli bir süre olduğu düşünülmektedir.

Tablo 14: Görüşülenlerin çalışma hayatına ilk ne zaman başladıkları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
2014-2011	21	7,0	7,0
2010-2006	52	17,3	17,3
2005-2001	22	7,3	7,3
2000-1996	31	10,3	10,3
1995-1991	59	19,6	19,6
1990-1986	47	15,6	15,6
1985-1981	30	10,0	10,0
1980-1976	23	7,6	7,6
Diğer	15	5,0	5,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 15: Görüşülenlerin şimdiki işlerinde ne süredir çalıştıkları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1 ay-1 yıl	10	3,3	3,3
2 yıl-5 yıl	61	20,3	20,3
6 yıl-10 yıl	80	26,6	26,6
11 yıl-15 yıl	57	19,0	19,0
16 yıl-20 yıl	42	14,0	14,0
21 yıl-25 yıl	41	13,6	13,6
26 yıl-30 yıl	9	3,0	3,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 16: Görüşülenlerin şu anki işlerine nasıl girdikleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kendi çabamla açılan sınavı kazandım	139	46,3	46,3
Yetkililerden tanıdığım aracılığıyla	67	22,3	22,3
Akrabam yardım etti	43	14,3	14,3
Çalışanlardan tanıdığım aracılığıyla	32	10,7	10,7
Hemşerim aracılığıyla	9	3,0	3,0
Diğer	10	3,3	3,3
Toplam	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin işe nasıl girdikleriyle ilgili tablodaki verilere göre %46,3'ü kendi çabalarıyla açılan sınavı kazanmıştır, %22,3'ü yetkililerden tanıdıkları aracılığıyla işe girmiştir, %14,3'ü akrabasının yardımıyla işe girmiştir, %10,7'si çalışanlardan tanıdıkları aracılığıyla işe girmiştir, %3'ü de hemşerileri aracılığıyla işe girmişlerdir.

%3,3'ü de diğer seçeneğini işaretleyerek işe nasıl girdiklerini belirtmemişlerdir (Tablo 16).

4.5.Görüşülenlerin Ekonomik Özellikleri

Tablo 17 ve 18'de çalışanların gelirleriyle ilgili veriler bulunmaktadır. Buna göre çalışanlar 6.000 TL ile 1.000 TL arası maaş almaktadırlar. Görüşülenler arasında 3.000TL-2.001TL maaş alanlar %29'luk oranla çoğunluktadır. Görüşülenlerin %41,3 'ü aldıkları maaşı yeterli bulmaktadırlar. %58,6'sı ise maaşlarının yetersiz olduğunu düşünmektedir (Tablo 18).

Tablo 17: Görüşülenlerin ortalama aylık gelirleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
6.000 TL-5.001 TL	17	5,6	5,6
5.000 TL-4.001 TL	54	18,0	18,0
4.000 TL-3.001 TL	68	22,6	22,6
3.000 TL-2.001TL	87	29,0	29,0
2.000 TL-1.000 TL	46	15,3	15,3
Belirtmek İstemiyorum	28	9,3	9,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 18: Görüşülenlerin aylık gelirlerinin kendileri için yeterli olup olmadığı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	124	41,3	41,3
Hayır	176	58,6	58,6
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 19: Görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Yükselmek	30	10,0	10,0
Daha garantili bir işimin olması	12	4,0	4,0
Helal kazanç sağlamak	14	4,7	4,7
Yüksek ücret ve saygınlık	49	16,3	16,3
Müdürlük	31	10,3	10,3
Alanımda uzmanlaşmak	13	4,3	4,3
Emeklilik	15	5,0	5,0
Başarılı ve onurlu bir şekilde sürdürmek	26	8,7	8,7
Operasyon Müdürlüğü	15	5,0	5,0
Bireysel Müşteri Hizmetler Yetkilisi olmak	13	4,3	4,3
II. Müdür olmak	2	,7	,7
Sosyal statü sağlamak	37	12,3	12,3
Kendi işimin patronu olmak	4	1,3	1,3
Krediler tahsis yönetmeni	1	,3	,3
Amacım yok	30	10,0	10,0
Diğer	8	2,6	2,6
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 19'da görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları yer almaktadır. Buna göre çalışanlar arasında en çok hedeflenen kariyer amacı yüksek ücret ve saygınlık (%16,3)'tür. Çalışanların %12,3'ünün kariyer amacı sosyal statü sağlamak,

%10,3'ünün müdür olmak, %10'unun yükselmek, %8,7'si başarılı ve onurlu bir şekilde çalışma hayatlarını sürdürmektir. %10'unun ise herhangi bir kariyer amacı yoktur. Çalışanların kariyer amaçları onların duygusal emek sürecindeki başarılarına etki ettiği için bu verilere yer verilmiştir. Çünkü belirli bir kariyer amacına sahip çalışan hem daha başarılı olmak için hem de amacına ulaşmak için daha fazla duygusal emek harcar.

Tablo 20: Görüşülenlerin sahip oldukları sosyal güvence

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
SSK	31	10,3	10,3
SGK	44	14,7	14,7
Emekli sandığı	144	48,0	48,0
Özel Sigorta	81	27,0	27,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Çalışanların %10,3'ü SSK, %14,7'si SGK, %48'i emekli sandığı, %27'si özel sigorta güvencesine sahiptir (Tablo 20).

4.6. Görüşülenlerin Çalıştıkları Örgüt ve Görevleriyle İlgili Düşünceleri

Çalışanların görev yaptıkları örgütle ve sorumluluklarıyla ilgili düşünceleri aslında onların örgüt kültürüne olan uyumlarını da yansıtmaktadır. Şöyle ki, kişiler çevrelerine karşı hangi duygu ve düşünceleri takınmaktalar ise davranışları da bu yönde şekillenmektedir. Bu durumu duygusal emek davranışı ile ilişkilendirecek olursak eğer çalışan örgütünü ve yaptığı görevi gerçekten benimsemiş ve sevmiş ise duygusal emek sürecinde daha başarılı olacaktır. Aksi durumda ise yani çalışanın örgütüne ve görevlerine karşı olumsuz olarak nitelendirilebilecek duygu-düşünceleri var ise özellikle de duygusal emek sürecinde hem çalışan hem de örgüt için birtakım problemler ortaya çıkabilir.

Görüşülenlerin %79'u çalıştıkları örgütü severken %21'i çalıştıkları örgütü sevmemektedir (Tablo 21). Çalışanların örgüte olan sevgilerinin, görevlerini daha başarılı bir şekilde yerine getirmelerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışan, görevini yerine getirirken daha başarılı olmak için de duygusal emek gösterimine başvuracaktır.

Tablo 21: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütü sevmeye durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	237	79,0	79,0
Hayır	63	21,0	21,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %4'ü çalıştıkları örgütün genel olarak bütün özelliklerini sevmektedir, %6,7'si çalıştıkları örgütün başarılı bir örgüt olmasını sevmektedir, %0,7'si yüksek maaş altıkları için örgütlerini sevmektedir, %4'ü örgüt içerisindeki çalışma ortamlarını ve arkadaşlık ilişkilerini sevmektedir, %3'ü çalıştıkları örgütü konforlu olduğu için sevmektedir, %9'u örgütsel yapısını yani var olan örgütsel düzeni ve işleyişi sevmektedir, %2,7'si bankacılık işini sevdiği için çalıştığı örgütü sevmektedir, %2,3'ü çalışma saatlerinin uygunluğunu sevmektedir, %3,3'ü örgütün kendilerine tanıdığı yükselme imkânından dolayı örgütü dolayı sevmektedir, %2,3'ü kendilerine saygınlık kazandırdığı için sevmektedir, %3'ü sağlık hizmetleri ve emeklilikle ilgili sunduğu imkânlardan dolayı sevmektedir, %4,3'ü sosyal güvence sağladığı için sevmektedir, %1,7'si yeni bir örgüt olmasını sevmektedir, %1,7'si maaşlarının düzenli olmasını ve tatil imkânlarını sevmektedir, %3,7'si görev yaptıkları örgütün dürüst ve güvenilir olmasını sevmektedir, %2'si sosyal güvence imkânını ve maaşının iyi olmasını sevmektedir, %5'i çalışma şartlarının iyi olmasını sevmektedir, %2,3'ü adaletli çalışma ortamını sevmektedir, %7,3'ü köklü bir kuruluş olmasını sevmektedir, %1,3'ü Cumhuriyet'in ilk Türk bankası olması ve Atatürk'ün kurmuş olduğu bir banka olmasından dolayı sevmektedir, %3,3'ü çalıştıkları örgütün geniş kitlelere hitap ediyor olmasını sevmektedir, %2,3'ü insan kaynaklarına önem veriyor olmasını sevmektedir, %3'ü çalıştıkları örgütsel ortamın otoriter ve disiplinli olmasını sevmektedir (Tablo 22).

Tablo 22: Çalıştığı örgütü sevenlerin örgütün en çok hangi özelliğini sevdikleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Genel olarak bütün özelliklerini seviyorum	12	4,0	5,0
Başarılı bir kuruluş olmasını seviyorum	20	6,7	8,4
Yüksek maaş ödemesini seviyorum	2	,7	,8
Çalışma ortamını ve arkadaşlık ilişkilerini seviyorum	12	4,0	5,0
Konforlu olmasını seviyorum	9	3,0	3,8
Kurumsallığını seviyorum	27	9,0	11,3
Bankacılığı sevdiğim için kurumumu da seviyorum	8	2,7	3,3
Çalışma saatlerinin uygunluğunu seviyorum	7	2,3	2,9
Yükselme imkânı vermesini seviyorum	10	3,3	4,2
Saygınlık kazandırmasını seviyorum	7	2,3	2,9
Sağlık hizmetleri ve emeklilik maaşının yüksek olmasını seviyorum	9	3,0	3,8
Sosyal güvencesinin olmasını seviyorum	13	4,3	5,4
Yerli bir kuruluş oluşunu seviyorum	5	1,7	2,1
Düzenli maaş ödemeleri ve tatil günleri	5	1,7	2,1
Dürüst ve güvenilir olması	11	3,7	4,6
Sosyal güvencesi ve maaşın düzenli ödenmesi	6	2,0	2,5
Çalışma şartlarının iyi olmasını seviyorum	15	5,0	6,3
Adaletli çalışma ortamı	7	2,3	2,9
Köklü bir kuruluş olması	22	7,3	9,2
Cumhuriyetin ilk Türk bankası olması ve Atatürk'ün kurmuş olmasını	4	1,3	1,7

Geniş kitlelere hitap ediyor olması	10	3,3	4,2
İnsan kaynaklarına önem veriyor olması	7	2,3	2,9
Otoriter ve disiplinli bir ortam olmasını	9	3,0	3,8
TOPLAM	237	79,7	100,0

Tablo 23: Görüşülenlere göre çalıştıkları örgütün en olumsuz özelliği

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Maaş politikası	26	8,7	8,7
İşin zor olması, iş yükünün çok olması	16	5,3	5,4
Stresli çalışma ortamı	26	8,7	8,7
Adaletsizlik	13	4,3	4,3
Çok çalışmak az ücret almak	9	3,0	3,0
Özel sektör olması	4	1,3	1,3
Müşterilerin işi zorlaştırması	12	4,0	4,0
Yükselmek için belirli pozisyonlarda belirli sürelerde çalışma zorunluluğu	10	3,3	3,3
Taşeron işçi çalıştırması	3	1,0	1,0
Prosedürün çok oluşu	6	2,0	2,0
Personeline değer vermemesi	6	2,0	2,0
Teknolojik anlamda henüz istenilen düzeyde olmaması	6	2,0	2,0
Hükümetle paralel olması	3	1,0	1,0
Baskı altında olmak (hedefler ve satış konusunda)	13	4,3	4,3
Hedeflere ulaşmanın zor olması	10	3,3	3,3
İnsan kaynaklarıyla iletişimin sağlıklı olmaması	4	1,3	1,3
Üstlerin yolsuzluk yapıyor olması	4	1,3	1,3
Uzun çalışma saatleri	23	7,7	7,7
Kalifiye eleman olmaması	5	1,7	1,7
Gelişmelere adaptasyon zorluğu	6	2,0	2,0
Banka olması	3	1,0	1,0
Hiyerarşi sorunu	10	3,3	3,3
Joker eleman pozisyonunda çalışmak	1	,3	,3
Denetim eksikliği	7	2,3	2,3
Herhangi bir olumsuz özelliği yok	74	24,7	24,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 23'te yer alan verilere göre görüşülenlere göre çalıştıkları örgütün en olumsuz özellikleri maaş politikası (%8,7), stresli çalışma ortamı (%8,7) ve uzun çalışma saatleri (%7,7)'dir. %4,3'üne göre adaletsizlik, %4'üne göre müşterilerin işi zorlaştırması, %2'sine göre prosedürün çok oluşu, %2'sine göre personeline değer vermemesi, %4,3'üne göre baskı altında olmak (hedefler ve satış konusunda), %1,3'üne göre üstlerin yolsuzluk yapıyor olması, %2,3'üne göre denetim eksikliği çalıştıkları örgütün olumsuz özelliklerindedir. Görüşülenlerden %24,7'sine göre de çalıştıkları örgütte herhangi bir olumsuz özellik bulunmamaktadır.

Görüşülenlerden %77,7'si yaptıkları işi sevmektedir. %22,3'ü ise yaptığı işi sevmemektedir (Tablo 24). Tablo 25'teki verilere göre işini sevenler daha çok insanlara yardımcı olduklarından (%6,7) dolayı işlerini sevmektedir. Müşteriyle ilişkiler (%5,3)

ve işin yükselme imkânı sağlaması (%5) da çalışanların yaptıkları işleri sevmelerinde önemli görülen etkenlerdendir. %3,3'ü de yaptıkları işin bütün özelliklerini sevdiğini belirtmiştir.

Tablo 24: Görüşülenlerin yaptıkları işi sevmeleri durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	233	77,7	77,7
Hayır	67	22,3	22,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 25: Görüşülenlerden işini sevenlerin yaptıkları işin en çok hangi özelliğini/gerekliliklerini sevdikleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Her özelliğini	10	3,3	4,3
İnsanlara yardım etmeyi	20	6,7	8,6
Yaptığım işin takibini rahat yapmayı	3	1,0	1,3
İsteyerek yapıyor olmam	11	3,7	4,7
Prestijli olmasını	10	3,3	4,3
Çalışma saatlerini	1	,3	,4
İnsanlarla iç içe olmasını	12	4,0	5,2
Yükselme imkanı olmasını	15	5,0	6,4
Profesyonellik özelliğini	7	2,3	3,0
Saygınlık katmasını	10	3,3	4,3
İletişimi ve pazarlamayı	7	2,3	3,0
Kurumsal kimliğini	7	2,3	3,0
Görev tanımlarının net olmasını	6	2,0	2,6
Hedef baskısının olmamasını	2	,7	,9
Kuralların çiğnenmiyor olmasını	5	1,7	2,1
Sosyal iletişimin kuvvetli olmasını	7	2,3	3,0
Emeğimin karşılığını alıyor olmayı	7	2,3	3,0
Haklarının saklı olmasını	7	2,3	3,0
Finans sektörü olmasını	10	3,3	4,3
Müşteri ilişkilerini	16	5,3	6,9
Dikkat ve titizliğini	8	2,7	3,4
Eğitim olanakları, hafta sonu tatilleri, prim imkanı, vs.	8	2,7	3,4
Sosyal çevre sağlıyor olması	8	2,7	3,4
Kendi işimin patronu gibi hissetmeyi	2	,7	,9
Sürekli değişime açık bir alan olması	8	2,7	3,4
Çalıştığım pozisyonu	9	3,0	3,9
Hizmet sektöründe olmayı	7	2,3	3,0
Sevmek zorunda olduğum için	10	3,3	4,3
TOPLAM	233	77,7	100,0

Tablo 26: Görüşülenlere göre yaptıkları işin en olumsuz özellikleri/gereklilikleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Satış yapmayı sevmiyorum	8	2,7	2,7
Yapılan işin değişmesine rağmen maaşın artmaması	5	1,7	1,7
Çalışma saatlerinin fazlalığı ve yoğunluk	16	5,3	5,5
Sürekli olarak para ve insanlarla uğraşılıyor olmak	9	3,0	3,1
Yapılan işin stresli olması	32	10,7	11,0
İş dağılımının adaletsizliği	4	1,3	1,4
Maddi katkı sağlamaması	2	,7	,7

Müşterilerle anlaşamamak	9	3,0	3,1
Para ile uğraşmanın getirdiği risk	32	10,7	11,0
Müşteri haklılığı prensibiyle istediğim gibi davranamamak	17	5,7	5,8
Kariyer planlamasının yetersizliği	5	1,7	1,7
Yanlış yapma korkusu	11	3,7	3,8
Uzun süre ayakta kalmak	2	,7	,7
Her şeyin sıradan ve monoton olması	8	2,7	2,7
Sürekli oturarak çalışmak zorunda olmak	6	2,0	2,1
Sürekli sorunlu insanlarla uğraşmak	7	2,3	2,4
Sürekli gülümsemek ve anlayışlı olmak zorunda olmak	7	2,3	2,4
Yalan söylemek ve masraf/komisyon kesiyor olmak	6	2,0	2,1
Zihin yorgunluğu	5	1,7	1,7
Performans kriterinin olması	5	1,7	1,7
Hedef baskısı	9	3,0	3,1
İnsanların önyargılı davranmaları	8	2,7	2,7
Çalışana değer verilmemesi ve başarının tebrik edilmemesi	6	2,0	2,1
Kalabalık iş ortamı	4	1,3	1,4
Yapılması gereken işlerin acil olarak görülmesi ve yüksek performans beklenmesi	5	1,7	1,7
Fazla sorumluluk sahibi olmak	5	1,7	1,7
Herhangi bir olumsuz özelliği yok	67	22,3	22,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 26'da yer alan verilere göre çalışanlara yaptıkları işin en olumsuz özellikleri para ile uğraşmanın riskli olması (%10,7) ve yapılan işin stresli olması (%10,7)'dir. %2,7'sine göre satış yapmayı sevmiyor olmaları %5,3'üne göre çalışma saatlerinin fazlalığı ve yoğunluk, %1,3'üne göre iş dağılımının adaletsizliği, %5,7'sine göre müşteri haklılığı prensibiyle istediği gibi davranamamak, %3,7'sine göre yanlış yapma korkusu, %2,7'sine göre her şeyin sıradan ve monoton olması, %2'sine göre yalan söylemek ve masraf/komisyon kesiyor olmak, %3'üne göre hedef baskısı, %1,7'sine göre fazla sorumluluk sahibi olmak yaptıkları işin olumsuz özelliklerindedir. %22,3'üne göre herhangi bir olumsuz özellik yoktur.

4.7. Görüşülenlerin Kuralcılık Durumları ve Örgütsel Davranış Kurallarıyla İlgili Düşünceleri

Çalışanların örgütsel kurallara karşı tutumunu öğrenebilmek için onlara kendi kuralcılık durumları, örgüt içindeki kurallara uyma durumları, bu kurallara uymamaları halinde uygulanan yaptırımlarla ilgili sorular yöneltilmiştir.

Görüşülenlerin %12,3'ü zaman zaman çalıştıkları örgütte resmi ya da yöneticilerin koydukları kurallar dışında hareket ettiklerini belirtmiştir. %87,6'sı ise resmi ya da yöneticilerin koydukları kurallar dışında hareket etmediklerini belirtmiştir (Tablo 27). Resmi ya da yöneticilerin koydukları kurallar dışında hareket edenler bunun sebepleri olarak sigara içmek (0,7), kendi bildiklerinin doğru olduğunu düşünmek (%2),

sorunu çözmek (%3), işleyişi hızlandırmak amacıyla (%3,3), mecburi hallerde (%3,3) gibi sebepler belirtmiştir (Tablo 28).

Tablo 27: Görüşülenlerin işyerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	37	12,3	12,4
Hayır	263	87,6	87,6
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 28: Görüşülenlerden örgüt içinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket edenlerin hangi durumlarda kural dışı hareket ettikleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Sigara içmekle ilgili	2	,7	5,4
Kendi bildiğimin doğru olduğu konularda	6	2,0	16,2
İşleyişi hızlandırmak amacıyla	10	3,3	27,0
Mecburi hallerde	10	3,3	27,0
Sorunu çözmek için	9	3,0	24,3
TOPLAM	37	12,3	100,0

Görüşülenlerin %11'ine göre kural dışı hareket etmeleri durumunda çalıştıkları örgüt kısmen de olsa zarar görmektedir, %54,3'üne göre örgüt herhangi bir zarar görmemiştir, %27,7'si bu ihtimali düşünmemiştir. %7'si ise görüşlerini belirtmeyip diğer seçeneğini işaretlemişlerdir (Tablo 29).

Tablo 29: Görüşülenlerin kural dışı hareket etmeleri halinde örgütün herhangi bir zarara uğrama durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	33	11,0	11,0
Hayır	163	54,3	54,3
Hiç düşünmedim	83	27,7	27,7
Diğer	21	7,0	7,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Çalışanların kural dışı bir inisiyatif kullandıklarını fark etmeleri halinde yöneticilerin tepkileri konusunda görüşülenlerin %12'si göz ardı edilmeyeceğini ve uygun olan cezanın verileceğini, %4,3'ü işten çıkarılabileceklerini, %11,7'si iyi niyetli olmaları halinde ve uygun bir dille açıklamaları halinde anlayışla karşılanabileceklerini, %5,3'ü müfettişlerin denetime geleceğini, %11'i performans notlarına olumsuz yansıtacağını, %14,7'si kullandıkları inisiyatife göre değişeceğini, %5'i bunun sebebini soracaklarını, %9,3'ü uyarı cezası alacaklarını belirtmişlerdir. %6'sı da herhangi bir ceza almayacaklarını, %20,7'si de bu konuda bir fikirlerinin olmadığını belirtmiştir (Tablo 30). Çalışanlara, örgüt içinde var olan kurallar dışında hareket etmeleri durumunda

uygulanan yaptırımlar, özellikle de bu yaptırımların ağır olması, onların daha disiplinli çalışmalarını sağlamaktadır.

Tablo 30: Görüşülenlerin kural dışı bir inisiyatif kullanmış olmaları halinde yöneticilerin fark etmesi durumunda alacakları tepkinin ne olduğuyla ilgili görüşleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Göz ardı edilmez uygun olan cezayı verirler	36	12,0	12,0
Herhangi bir tepki vermezler	18	6,0	6,0
İşten çıkarabilirler	13	4,3	4,3
İyi niyetliysem ve uygun bir dille açıklarsam anlayışlı davranırlar	35	11,7	11,7
Müfettişler denetime gelir	16	5,3	5,3
Performans notuma olumsuz yansır	33	11,0	11,0
Kullandığım inisiyatife göre değişir	44	14,7	14,7
Sebebini sorarlar	15	5,0	5,0
Uyarı cezası alırım	28	9,3	9,3
Bir fikrim yok	62	20,7	20,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 31: Görüşülenlerin bir amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etme durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	218	72,7	72,7
Hayır	82	27,3	27,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %72,7'si amirlerinden aldıkları bir emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat ettiklerini, %27,3'ü ise dikkat etmediklerini belirtmişlerdir (Tablo 31). Çalışanların verilen emrin kurallara uygunluğuna dikkat edip etmemelerinin amirlerine bağlılıklarıyla ilgili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 32: Görüşülenlerden amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat edenlerin emri veren amirleriyle ilgili tepki ya da davranışları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Tepki vermem, uygun bir şekilde açıklama yaparım	15	5,0	6,9
Kendisini uygun bir dille uyarırım	62	20,7	28,6
Mevzuata uygunsu sorun yapmam	16	5,3	7,4
Sorgularım	34	11,3	15,7
Kurallara uygun olmadığı için yapmam	39	13,0	18,0
Emri yerine getiririm	20	6,7	9,2
İlgili mercilere konuyu bildiririm	17	5,7	7,8
Böyle bir emri veremez	15	5,0	6,5
TOPLAM	218	100,0	100,0

Görüşülenlerden amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat edenlerin %5'i amirlerine herhangi bir tepkide bulunmayacaklarını ve uygun bir şekilde durumu açıklayacaklarını, %20,7'si amirlerini uygun bir dille uyaracaklarını, %5'i mevzuata uygunsu sorun yapmayacaklarını, %11,3'ü durumu sorgulayacaklarını, %13'ü kurallara uygun olmadığı için emri yerine

getirmeyeceğini, %6,7'si emri herhangi bir itirazda bulunmadan yerine getireceğini, %5,7'si konuyu ilgili mercilere bildireceklerini, %5'i amirlerinin böyle bir emri vermeyeceğini belirtmişlerdir (Tablo 32).

Görüşülenlerden amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etmeyenlerin %12'si amirine güvendiği için tepki vermeyeceğini, %4,7'si inisiyatif kullanabileceğini, %10,7'si yöneticinin hâkimiyetini kabul ederek yönetici ne derse o olur şeklinde tepki vermeme nedenlerini açıklamıştır (Tablo 33).

Tablo 33: Görüşülenlerden amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etmeyenlerin dikkat etmeme nedenini

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Amirime güvendiğim için tepki vermem	36	12,0	43,9
İnisiyatif kullanabilirim	14	4,7	17,1
Yönetici ne derse o olur	32	10,7	39,0
TOPLAM	82	100,0	100,0

Tablo 34: Görüşülenlerin kendilerini kuralcı olarak tanımlama durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	177	59,0	59,0
Hayır	123	41,0	41,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %59'u kendisini kuralcı olarak tanımlarken, %41'i kuralcı olmadıklarını belirtmiştir (Tablo 34). Çalışanların kuralcı olup olmama durumlarının duygusal emek harcama çabalarına etki edeceği düşünülmektedir. Çünkü duygusal emek süreci de belirli örgütsel davranış kurallarına uymayı gerektirmektedir.

Görüşülenlerin %14,3'ü kuralcı olmayı kuralları aynen uygulamak olarak tanımlamıştır, %12,7'si verilen işi düzgün ve gereğine göre yapmak, %11,3'ü düzenli olmak ve düzeni korumak, %8,3'ü belirli kalıplar içinde kalmak, %8'i de mevzuata uygun hareket ederek örgüte ve kendine zarar vermemektir şeklinde tanımlamıştır (Tablo 35).

Tablo 35: Görüşülenlere göre kuralcı olmanın ne anlama geldiği

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Çalıştığımız kurumu en iyi şekilde temsil etmek	11	3,7	3,7
Düzenli olmak ve düzeni korumak	34	11,3	11,3
Kuralları aynen uygulamak	43	14,3	14,3
Verilen işi düzgün ve gereğine göre yapmak	38	12,7	12,7
Belirli kalıplar içinde kalmak	25	8,3	8,3
Mevzuata uygun hareket ederek kuruma ve kendine zarar vermemektir	24	8,0	8,0
Prensipilere sahip olmak	16	5,3	5,3

İşleyişin daha hızlı sağlanması ve hata payının en aza indirilmesi	10	3,3	3,3
At gözlüğü ile bakmak demek	7	2,3	2,3
Ödün vermemek	23	7,7	7,7
Disiplinli olmak	21	7,0	7,0
Yönetimin adamı	9	3,0	3,0
Doğru olanı yapmak	10	3,3	3,3
Kurumun çıkarlarına uygun hareket etmek	15	5,0	5,0
Despotluk	7	2,3	2,3
Asla taviz göstermemek, inisiyatif tanımamak hoşgörülü olmamak	7	2,3	2,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %9,3'ü kuralcı olmamayı standartların dışında davranmak olarak tanımlamıştır, %6'sı işi dikkate almamak, %7'si yanlış işlemler gerçekleştirmek, %6'sı aykırı olmak, %6'sı takipsiz ve düzensiz olmak, %5,7'si kişinin kendi bildiğini okuması, %5,7'si bireysel ve rahat davranmak, %5,3'ü işine geldiği gibi hareket etmek, %5,3'ü örgütün çıkarları aleyhine davranmak olarak tanımlamıştır (Tablo 36).

Tablo 36: Görüşülenlere göre kuralcı olmamanın ne anlama geldiği

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Sistemi hiçe saymak	6	2,0	2,0
Bireysel ve rahat davranmak	17	5,7	5,7
Kişinin kendi bildiğini okuması	17	5,7	5,7
İş dikkate almamak	18	6,0	6,0
Standartların dışında davranmak	28	9,3	9,3
Kural dışı davranmak	11	3,7	3,7
Gevşek lakayt olmak	10	3,3	3,3
Aykırı olmak	18	6,0	6,0
Takipsiz ve düzensiz olmak	18	6,0	6,0
Uyumsuz olmak	5	1,7	1,7
Yanlış işlemler gerçekleştirmek	21	7,0	7,0
İşini esnek yapmak	14	4,7	4,7
Kurumun çıkarları aleyhine davranmak	16	5,3	5,3
Doğru olanın yapılmaması	9	3,0	3,0
Yapılmaması gereken şeyi yapmak	13	4,3	4,3
Çok fazla inisiyatifli davranmak	14	4,7	4,7
İşine gerekli saygıyı göstermemek	11	3,7	3,7
Yeniliklere ve fırsatlara açık olmak	6	2,0	2,0
Verilen görevleri yerine getirmemek	10	3,3	3,3
Düşündüğünü sorgulamadan yapmak	14	4,7	4,7
Risk altında olmayı göze almaktır	8	2,7	2,7
İşine geldiği gibi hareket etmektir	16	5,3	5,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin yetiştikleri aile ortamının onların kuralcı olup olmamaları üzerinde etki edebileceğinden hareketle tablo 37 oluşturulmuştur. Buna göre görüşülenlerin %59'u kendisini kuralcı olarak tanımladığını belirtmiştir; kendisini kuralcı olarak tanımlayanların %49,71'i demokratik ailede, %24,29'u muhafazakâr ailede, %11,29'u otoriter ailede yetişmişlerdir. Görüşülenlerin %41'i kendisini kuralcı olarak tanımlamadığını belirtmiştir. Bunların %39'u demokratik ailede, %32,5'i

muhafazakâr ailede, %13,8'i otoriter ailede yetiştiklerini belirtmişlerdir. Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 4,863 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,302 olup, kritik değer olan 0,05'in oldukça üstündedir. Bu durumda görüşülenlerin yetiştikleri aile ortamı ve kuralcılık durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yani kuralcılık durumunun aile ortamına göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Tablo 37: Görüşülenlerin yetiştikleri aile ortamı ve buna bağlı olarak kuralcı olup olmadıkları

	Siz kendinizi kuralcı birisi olarak tanımlar mısınız?		TOPLAM	
	Evett	Hayır		
Nasıl bir ailede yetiştiniz?	Demokratik aile	88	48	136
		64,7%	35,3%	100,0%
		49,7%	39,0%	45,3%
	Otoriter aile	20	17	37
		54,1%	45,9%	100,0%
		11,3%	13,8%	12,3%
	Muhafazakar aile	43	40	83
		51,8%	48,2%	100,0%
		24,3%	32,5%	27,7%
	Diğer	14,3%	13,3%	27,7%
		25	16	41
		61,0%	39,0%	100,0%
Demokratik-muhafazakar aile	14,1%	13,0%	13,7%	
	8,3%	5,3%	13,7%	
	1	2	3	
TOPLAM	33,3%	66,7%	100,0%	
	0,6%	1,6%	1,0%	
	0,3%	0,7%	1,0%	
	177	123	300	
	59,0%	41,0%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	59,0%	41,0%	100,0%	

Görüşülenlerin %12,3'üne göre çalışma arkadaşlarının hepsi kuralcıdır, %51,3'üne göre çoğu kuralcıdır, %31,3'üne göre çok azı kuralcıdır, %5'ine göre hiçbiri kuralcı değildir (Tablo 38).

Tablo 38: Görüşülenlere göre çalışma arkadaşlarının kuralcılık durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hepsi kuralcı	37	12,3	12,3
Çoğu kuralcı	154	51,3	51,3
Çok azı kuralcı	94	31,3	31,3
Hiçbiri kuralcı değil	15	5,0	5,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %31,3'üne göre bağlı oldukları amirlerin hepsi kuralcıdır, %52,7'sine göre çoğu kuralcıdır, %16'sına göre çok azı kuralcıdır (Tablo 39).

Tablo 39: Görüşülenlere göre bağlı oldukları amirlerinin kuralcılık durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hepsi kuralcı	94	31,3	31,3
Çoğu kuralcı	158	52,7	52,7
Çok azı kuralcı	48	16,0	16,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %50,7'sine göre tepe yöneticilerinin hepsi kuralcıdır, %35,3'üne göre tepe yöneticilerinin çoğu kuralcıdır, %12,7'sine göre tepe yöneticilerinin çok azı kuralcıdır, %1,3'üne göre de tepe yöneticilerinin hiçbiri kuralcı değildir (Tablo40).

Tablo 40: Görüşülenlere göre tepe yönetici/yöneticilerinin kuralcılık durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hepsi kuralcı	152	50,7	50,7
Çoğu kuralcı	106	35,3	35,3
Çok azı kuralcı	38	12,7	12,7
Hiçbiri kuralcı değil	4	1,3	1,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 38-39-40'ta çalışanlara çalışma ortamlarındaki iletişim içinde oldukları kişilerin (çalışma arkadaşları, amirleri, yöneticileri) kuralcılık durumlarını belirten veriler bulunmaktadır. Genel olarak veriler incelendiğinde araştırmanın yapıldığı örgütlerde kuralcılığın hâkim olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmanın literatür kısmında ilgili bölümde belirtildiği gibi örgütler sahip oldukları amaçlara yönelik örgütsel düzeni sağlayabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek adına belirli kurallar oluştururlar. Bu kuralların işlerliği, çalışanların kurallara itimat etmesi ve gerektiği gibi kuralları uygulamaları örgütsel disiplinin sağlanması ve örgütün başarılı olması açısından önemlidir. Çalışanların da belirttiği üzere genel olarak örgüt içinde kuralcılığın hakim olmasından dolayı araştırmanın yapıldığı örgütlerde belirli bir örgütsel düzen ve disiplinin sağlandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Görüşülenlerin %47,3'üne göre örgütlerindeki hiyerarşik yapı katıdır, %13'üne göre çok katı, %30,7'sine göre esnek, %3,7'sine göre çok esnektir. %5,3'ü ise diğer seçeneğini işaretleyerek görüş belirtmemiştir (Tablo 41).

Tablo 41: Görüşülenlere göre örgütlerindeki hiyerarşik yapı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katı	142	47,3	47,3
Çok katı	39	13,0	13,0
Esnek	92	30,7	30,7
Çok esnek	11	3,7	3,7
Diğer	16	5,3	5,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 42: Görüşülenlere göre müşterilerle olan ilişkilerini düzenleyen kurallar

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Yazılı kurallardır	80	26,7	26,7
Sözlü kurallardır	100	33,3	33,3
Hem yazılı hem sözlü kurallardır	114	38,0	38,0
Diğer	6	2,0	2,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %26,7'sine göre müşterilerle olan ilişkilerini düzenleyen kurallar yazılı kurallardır, %33,3'üne göre sözlü kurallardır, %38'ine göre hem sözlü hem de yazılı kurallardır. %2'si diğer seçeneğini işaretleyerek görüş bildirmemiştir (Tablo 42).

Tablo 43: Görüşülenlerin kendilerini genellikle uymak zorunda hissettikleri kurallar

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Yazılı kurallardır	95	31,7	31,7
Sözlü kurallardır	59	19,7	19,7
Hem yazılı hem sözlü kurallardır	142	47,3	47,3
Diğer	4	1,3	1,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %31,7'si kendilerini genellikle yazılı kurallara uymak zorunda hissettiklerini belirtmiştir, %19,7'si sözlü kurallara, %47,3'ü hem sözlü hem de yazılı kurallara uymak zorunda hissettiklerini belirtmiştir (Tablo 43).

Tablo 44: Görüşülenlere göre çalışanların davranışlarını düzenleyen gerek sözlü gerekse yazılı kuralların katılık durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	149	49,7	49,7
Hayır	151	50,3	50,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %49,7'sine göre çalışanların davranışlarını düzenleyen gerek sözlü ve gerek yazılı kurallar katıdır, %50,3'üne göre ise katı değildir (Tablo 44).

Tablo 45: Görüşülenlere göre amirleri değiştiğinde kuralların da değişme durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	116	38,7	38,7
Hayır	184	61,3	61,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %38,7'sine göre amirleri değiştiğinde kurallar da değişmektedir, %61,3'üne göre ise böyle bir durum söz konusu değildir (Tablo 45).

Tablo 46: Görüşülenlere göre çalıştıkları örgütte çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkilerin iş verimliliğine etkisi

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Olumlu etkiler	109	36,3	36,3
Olumsuz etkiler	191	63,7	63,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 47: Görüşülenlere göre çalıştıkları örgütte çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkilerin iş verimliliğine etkisinin neden olumlu olacağı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Esnek ve rahat olan kişi daha iyi çalışır	23	7,7	21,7
Stres ve baskı altında olmayan kişi daha verimli çalışır	41	13,7	38,7
İletişim daha kolay hale gelir	13	4,3	12,3
Çalışanlar işlerini daha çok benimserler	13	4,3	12,3
Çalışanların kendine güveni daha yüksek olur	16	5,3	15,1
TOPLAM	109	35,3	100,0

Görüşülenlerin %36,3'üne göre çalıştıkları örgütte çalışanların herhangi bir kural korkusu-baskısı olmadan kurdukları ilişkiler iş verimliliğini olumlu etkilemektedir, %63,7'sine göre ise bu durum iş verimliliğini olumsuz etkilemektedir (Tablo 46). Olumlu etkileyeceğini düşünenlerin %21,7'sine göre esnek ve rahat olan kişi daha iyi çalışır, %38,7'sine göre stres ve baskı altında olmayan kişi daha verimli çalışır, %12,3'üne göre iletişim daha kolay hale gelir, %12,3'üne göre çalışanlar işlerini daha çok benimserler, %15,1'ine göre çalışanların kendine güveni daha yüksek olur (Tablo 47). Olumsuz etkileyeceğini düşünenlerin %17,8'ine göre örgüt içinde hedeften sapma, başına buyrukluğa ortaya çıkar, %7,9'una göre çıkar ilişkileri doğabilir, %16,2'sine göre güvensizlik ortaya çıkar, %11'ine göre aşırı rahat olmak olumsuz sonuçlar doğurabilir, %8,4'üne göre ayrıklıklar ortaya çıkar, %8,4'üne göre işin aksaması, zamanında işi yapmama gibi durumlar ortaya çıkabilir, %15,7'ine göre iş düzeni bozulur, %6,8'ine göre suistimaller artar, %7,9'una göre herkes birbirinin üzerinde üstünlük kurmaya çalışır (Tablo 48).

Tablo 48: Görüşülenlere göre çalıştıkları örgütte çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkilerin iş verimliliğine etkisinin neden olumsuz olacağı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hedeften sapma, başına buyrukluğa ortaya çıkar	34	11,3	17,8
Çıkar ilişkileri doğabilir	15	5,0	7,9
Güvensizlik ortaya çıkar	31	10,3	16,2
Aşırı rahat olmak olumsuz sonuçlar doğurabilir	21	7,0	11,0
Ayrıklıklar ortaya çıkar	16	5,3	8,4
İşin aksaması, zamanında işi yapmama gibi durumlar ortaya çıkabilir	16	5,3	8,4
İş düzeni bozulur	30	10,0	15,7
Suistimal artar	13	4,3	6,8
Herkes birbirinin üzerinde üstünlük kurmaya çalışır	15	5,0	7,9
TOPLAM	191	63,7	100,0

Tablo 49: İşle ilgili davranışlarınıza yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	240	80,0	80,0
Hayır	60	20,0	20,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %80'i işle ilgili davranışlarına yönelik kuralların gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olduğunu düşünürken, %20'si yetersiz olduğunu düşünmektedir (Tablo 49).

Tablo 50: Bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğine inanıyor musunuz?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	281	93,7	93,7
Hayır	19	6,3	6,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %93,7'sine göre bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belirli kuralların olması gerekli, %6,3'üne göre ise bu kurallar gereksizdir (Tablo 50).

Tablo 51: İşle ilgili davranışlarınızın oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine inanıyor musunuz?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	263	87,7	87,7
Hayır	37	12,3	12,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %87,7'sine göre işle ilgili davranışların oluşmasında mutlaka kuralların olması gerekli, %12,3'üne göre ise gerekli değildir (Tablo 51).

Tablo 52: Görüşülenlerin iş yerlerinde çalışmaya başlarken bulunan kurallara uyum sağlamak açısından zorluk çekme durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	72	24,0	24,0
Hayır	228	76,0	76,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %24'ü şu anki iş yerlerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemlerde bulunan kurallara uyum sağlamak açısından zorluk çektiklerini belirtmişlerdir, %76'sı ise herhangi bir zorluk çekmediklerini belirtmişlerdir (Tablo 52).

4.8. Görüşülenlerin Çalışma Ortamı ve İş İlişkileriyle İlgili Düşünceleri

Çalışanların örgüt içindeki çalışma ortamları ve çalışma arkadaşları-üstleri-altları ile olan ilişkileri sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmelerini etkileyen önemli faktörlerdendir. Şöyle ki çalışma ortamına uyum sağlamış ve hem ortamla hem de iş çevresiyle ilişkilerinde problemi olmayan çalışan işini yaparken bütün dikkatini işine verebilir. Bunun sonucunda da hem kendisi için bir başarı hem de işini düzgün yaptığı içinde örgüt açısından bir başarı elde edilmiş olur.

Görüşülenlerin %19,7'si yönetimle ilgili sorun yaşadığını belirtmiştir, %80,3'ü ise herhangi bir sorun yaşamadığını belirtmiştir (Tablo 53). Bu tablodan hareketle genel anlamda görüşmelerin yapıldığı örgütlerde yönetimle ilgili bir sorun olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 53: Görüşülenlerin yönetimle sorun yaşama durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	59	19,7	19,7
Hayır	241	80,3	80,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerden yönetimle sorun yaşayanların %15,3'ü yaşadıkları sorunların çalışanların sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemesinden, %3,4'ü müdürden, %18,6'sı hedef baskısından, %5,1'i yasa gereği yapılmaması gerekenlerin çalışanlara yaptırılmasından, %13,6'sı bağlı buldukları servisteki aksaklıklardan, %10,2'si yapılması gerekenlerle ilgili tutarsızlıktan, %11,9'u yöneticiyle iletişim kopukluğundan, %5,1'i yönetme şekliyle ilgili sorunlardan, %13,6'sı görev tanımlamasının dışında isteklerde bulunulmasından, %3,4'ü müdahaleci olmaktan kaynaklandığını belirtmiştir (Tablo 54).

Görüşülenlerin %51,3'üne göre çalıştıkları örgütte herhangi bir sorun yoktur, %4,3'üne göre çalışma saatlerindeki uzunluk, yanlış zaman yönetimi, %3,7'sine göre çalışanların sorumluluklarını birbirinin üzerine atmaya çalışması, %3,3'üne göre satış baskısı, %3,3'üne göre ekip çalışmasının yapılamaması, %3,3'üne göre çalışana yeterli değer verilmemesi, %3,3'üne göre mevzuatın karışık olması ve kişilere göre değişmesi iş yerlerindeki önemli problemlerdendir (Tablo 55).

Tablo 54: Görüşülenlerden yönetimle sorun yaşayanlara göre bu sorunların nelerden kaynaklandığı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Çalışanların sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemesinden	9	3,0	15,3
Müdürden kaynaklanıyor	2	,7	3,4
Hedef baskısından	11	3,7	18,6
Yasa gereği yapılmaması gerekenlerin bize yaptırılmasından	3	1,0	5,1
Bağlı bulunduğum servisteki aksaklıklardan	8	2,7	13,6
Yapılması gerekenlerle ilgili tutarsızlıktan	6	2,0	10,2
Yönetici ile iletişim kopukluğundan	7	2,3	11,9
Yönetme şekliyle ilgili sorunlardan	3	1,0	5,1
Görev tanımlamasının dışında isteklerde bulunulmasından	8	2,7	13,6
Müdahaleci olmaktan	2	,7	3,4
TOPLAM	59	100,0	100,0

Tablo 55: Görüşülenlere göre çalıştıkları iş yerindeki en önemli sorunlar

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Satış baskısı	10	3,3	3,3
Herkesin eşit özveri ile çalışmaması	6	2,0	2,0
Çalışanların sorumluluklarını birbirinin üzerine atmaya çalışması	11	3,7	3,7
Sosyal adaletin sağlanamaması	6	2,0	2,0
İş bölümündeki adaletsizlik	5	1,7	1,7
Müdürün tutumları	4	1,3	1,3
Adil ücret yönetiminin olmaması	8	2,7	2,7
Çalışma saatlerindeki uzunluk, yanlış zaman yönetimi	13	4,3	4,3
Maaş ve terfi imkanlarının sınırlandırılması	6	2,0	2,0
Ekip çalışmasının yapılamaması	10	3,3	3,3
Üst düzey ve alt düzey çalışanlar arasındaki maddi-manevi yaşam düzeyi farklılığı	3	1,0	1,0
Problemlerle insanlarla uğraşmak	5	1,7	1,7
Hedef fazlalığı	7	2,3	2,3
Personel eksikliği	7	2,3	2,3
Personel ve servisler arasındaki iletişimsizlik	6	2,0	2,0
Çalışanların birbirleriyle iyi geçinememeleri ve uyumsuzluk	4	1,3	1,3
Çalışana yeterli değer verilmemesi	10	3,3	3,3
İşlerin acelelelikle yetiştirilmek istenmesi	2	,7	,7
Mevzuatın karışık olması ve kişilere göre değişmesi	10	3,3	3,3
Herhangi bir sorun yok	154	51,3	51,3
Yöneticilerin çalışma şekillerinden	3	1,0	1,0
Görev tanımlamasının dışına çıkılması	7	2,3	2,3
Adaletsizlik	2	,7	,7
Aşırı yoğunluk	1	,3	,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlere göre çalıştıkları örgütte karşılaşılan sorunlar, örgütsel baskının daha aza indirilmesiyle (%13), herkesin özverili bir şekilde çalışmasıyla (%9,3), örgüt içindeki görevlendirmenin ve iş dağılımının adil bir şekilde yapılmasıyla (%9,3),

örgütsel denetimlerin artırılmasıyla (%7,3) daha verimli bir şekilde çözülebilir (Tablo 56).

Tablo 56: Görüşülenlere göre çalıştıkları örgütteki sorunların çözümü

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Herkesin özveriyle sorumluluklarını yerine getirmesiyle	28	9,3	9,3
Denetimlerin artırılmasıyla	21	7,3	7,3
Performans sistemi kaldırılmalı	6	2,0	2,0
Çalışma saatlerinin azaltılması ve zamanın doğru kullanılması	18	6,0	6,0
Sözleşmeler yenilenmeli	3	1,0	1,0
Daha verimli insan kaynakları yönetimiyle	1	0,3	0,3
Görev tanımlamasına uyulmasıyla	2	0,6	0,6
Satış hedeflerinin düşürülmesiyle	7	2,3	2,3
Sık iletişim ve anlaşma ile	14	4,6	4,6
Adil bir iş dağılımıyla	13	4,3	9,3
Verimli bir planlamayla	3	1,0	1,0
Aylık olarak iletişim amaçlı toplantılar düzenlenebilir	6	2,0	2,0
Hedef için baskı yapılmayarak	39	13,0	13,0
Kalifiye personel alımı	6	2,0	2,0
Amirlerin doğru yönlendirmeleri	20	6,6	6,6
Aile ve arkadaşlık ortamıyla	10	3,3	3,3
Kuralların biraz daha hafifletilmesiyle	23	7,6	7,6
Empati kurularak	9	3,0	3,0
Hoşgörülü olunmalı	12	4,0	4,0
Öncelikle sorunlar tam olarak belirlenmeli	15	5,0	5,0
Kurumsal eğitimler artırılmalı	14	4,6	4,6
Bir fikrim yok	25	8,3	8,3
Üst yönetimin kararlarına bağlı	5	1,6	1,6
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 57: Görüşülenlere göre işleriyle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisi yanlış bir ilişki olup olmadığı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	186	62,0	62,0
Hayır	114	38,0	38,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %62'sine göre işleriyle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisi yanlış bir ilişkidir, %38'ine göre de işleriyle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisi yanlış bir ilişki değildir (Tablo 57). Bu verilere göre görüşülen çalışanlar arasındaki ilişkilerin çoğunluğu kurallardan kaynaklıdır.

Görüşülenlerin %22,7'sine göre herhangi bir yanlışlık yapmaları durumunda en büyük korkuları işten atılma, %15'ine göre başka yere tayin olmak, %29,3'üne göre disiplin cezası, %6,7'si çalıştığı birimin değiştirilme korkusu, %23,3'üne göre mahcup olma-utanma'dır. %3'ü ise diğer seçeneğini işaretleyerek korkularını belirtmemiştir (Tablo 58). Ödül ve ceza sisteminin çalışanları kurallara uyma konusunda motive edici

olduğu göz önüne alındığında herhangi bir ceza almamak adına çalışanın örgütsel kurallara uyma konusunda daha fazla çaba harcayacağı düşünülmektedir.

Tablo 58: Görüşülenlerin herhangi bir yanlışlık yapmaları durumunda en büyük korkuları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
İşten atılma	68	22,7	22,7
Başka yere tayin	45	15,0	15,0
Disiplin cezası	88	29,3	29,3
Çalıştığı birimin değiştirilme korkusu	20	6,7	6,7
Mahcup olma-utanma	70	23,3	23,3
Diğer	9	3,0	3,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 59: Çalışanların örgüt içerisinde motivasyonlarının yüksek olması için yapılan uygulamalar

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Bu tür uygulamalara gerek duyulmuyor	22	7,3	7,3
Taktir ve teşekkür	40	13,3	13,3
Herhangi bir uygulama yapılmamaktadır	56	18,7	18,7
İş arkadaşlarıyla yapılan sosyal aktiviteler	39	13,0	13,0
İşle ilgili eğitimler, seminerler	48	16,0	16,0
Ek prim	16	5,3	5,3
Ek primler, hediyeler, ödüller, sosyal aktiviteler	18	6,0	6,0
Ekstra izin, tatil, vb	15	5,0	5,0
Eğlence, hafta sonu tatilleri, şehir dışı eğitimler, prim, vb.	21	7,0	7,0
Performansa olumlu not verilir	25	8,3	8,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin çalıştıkları örgütte motivasyonlarının yüksek olabilmesi için iş arkadaşlarıyla yapılan sosyal aktiviteler (%13), işle ilgili eğitimler, seminerler (%16), ek primler, hediyeler, ödüller, sosyal aktiviteler (%6), ekstra izin, tatil, vb (%5), performansa olumlu not verilmesi (%8,3) gibi uygulamalar yapılmaktadır. Görüşülenlerden %7,3'ü bu tür uygulamalar gerek duyulmadığını, %18,7'si de hiç bu tür uygulamaların yapılmadığını belirtmiştir (Tablo 59). Örgüt içindeki motive edici uygulamalar çalışanların işlerini daha istekle ve dikkatle yapmalarını sağlamaktadır. Böylece çalışanlar baskı ya da zorla çalışmak yerine içlerinden gelerek görevlerini yerine getirmektedir.

4.9. Görüşülenlerin Çalıştıkları Örgüte Bağlılık Durumları

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları verimliliği etkileyen faktörlerden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bir çalışan işine dört elle sarılarak görevlerini daha başarılı bir şekilde yerine getirecektir bununla birlikte örgüt içindeki

ilişkileri, kurallara olan sadakati de olumlu yönde geliştirecektir, hatta kendi çıkarlarından çok örgütsel çıkarları ön planda tutacaktır. Hem örgütü hem de sorumluluklarını sahiplenen, benimseyen çalışan gerektiğinde özverili davranmaktan kaçınmayacaktır. Aslında çalışanın örgüte karşı özverili davranışı örgütsel bağlılığının bir ifadesidir. Duygusal emek süreci de başlı başına özverili olmayı gerektiren bir süreçtir. Bundan dolayı örgütsel bağlılığı yüksek olan ve gerektiğinde örgüt içinde özverili davranmaktan kaçınmayan çalışanlar duygusal emek harcama sürecinde daha başarılı olabilirler.

Görüşülenlerin %85,7'si gerektiğinde çalıştıkları örgüt için özveride bulduklarını belirtmiştir, %14,3'ü de özveride bulunmadıklarını belirtmiştir (Tablo 60). Özveride bulunanların %20,9'u buradan kazanç sağladıkları için, %13'ü işini sevdiği ve işine değer verdiği için, %10,6'sı da işinin sorumlulukları olmasından dolayı özveride bulduklarını belirtmiştir (Tablo 61). Özveride bulunmak istemeyenlerin %32,6'sı bunun sebebini ne kadar çok çalışsalar da takdir edilmemelerine, %23,9'u gerekli değeri görmemelerine, %15,2'si çalışanlara sağlanan sosyal hakların yetersiz olmasına bağlamaktadır. %28,3'ü de kendilerinden taviz veremeyeceklerini belirtmektedir (Tablo 62).

Tablo 60: Görüşülenlerin çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunma durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	257	85,7	85,7
Hayır	43	14,3	14,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 61: Görüşülenlerden çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunanların özveride bulunma sebepleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Devamlılık arz ettiği için	1	,3	,4
İşin düzenli yapılabilmesi için	16	5,3	6,3
İşimi daha çok sahiplenebilmek için	16	5,3	6,3
İşimin sorumlulukları olduğu için	27	9,0	10,6
İşimi sevdiğim ve değer verdiğim için	33	11,0	13,0
Kişiliğim gereği	17	5,7	6,7
Buradan kazanç sağladığım için	53	17,7	20,9
Her işin gereklerinden olduğu için	19	6,3	7,5
Mobbing korkusu sebebiyle	4	1,3	1,6
Verimliliğin daha da artması için	12	4,0	4,7
İşimi daha iyi yapabilmek için	17	5,7	6,7
İşime saygı duyduğum için	20	6,7	7,9
Kurumumu sevdiğim için	9	3,0	3,5
Emeğimin karşılığını aldığım için	10	3,3	3,9
TOPLAM	257	84,7	100,0

Tablo 62: Görüşülenlerden çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunmayanların özveride bulunmama sebepleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Ne kadar çok çalışsam da takdir edilmediğim için	15	5,0	32,6
Gerekli değeri görmediğim için	11	3,7	23,9
Çalışanlara sağlanan sosyal haklar yetersiz olduğu için	7	2,3	15,2
Kendimden taviz vermem	13	4,3	28,3
TOPLAM	43	15,3	100,0

Tablo 63: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetme durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	206	68,7	68,7
Hayır	94	31,3	31,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %68,7'si çalıştıkları örgüt ortamında kendilerini ailelerinde gibi hissettiklerini belirtmiştir, %31,3'ü ise böyle bir duyguyu hissetmediklerini belirtmiştir (Tablo 63). Çalışanların kendilerini örgüt içerisinde aile ortamında gibi hissetmeleri durumlarının örgütü benimsedikleri anlamına geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çalıştığı örgütü benimseyen çalışanlar örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmekten kaçınmayarak daha başarılı olacaklardır. Örgüt içinde çalışanların başarılı olması örgütün de başarısını beraberinde getirir.

Tablo 64: Görüşülenlerin amirleriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin başarılılarını ve örgüte olan bağlılıklarını etkileme durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Olumlu etkiliyor	195	65,0	65,0
Olumsuz etkiliyor	59	19,7	19,7
Etkilemiyor	46	15,3	15,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %65'ine göre amirleriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri başarılarını ve örgüte olan bağlılıklarını olumlu etkilemektedir, %19,7'sine göre olumsuz etkilemektedir. %15,3'üne göre ise hiç etkilememektedir (Tablo 64).

4.10. Görüşülenlerin Çalışma Ortamındaki Dış Görünüşleri ve Bireysel Özellikleri

Hemen her örgütte çalışanların dış görünüşlerini şekillendiren kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar örgüt içinde var olan düzenin korunması için gereklidir. Özellikle de hizmet sektöründe yer alan örgütlerde çalışanların giyimlerini, konuşma

şekillerini, müşteriyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini belirleyen kurallar daha belirgindir. Çünkü hizmet sektöründe, çalışan, müşteri ile örgüt arasındaki en önemli köprüdür ya da bir anlamda örgütün aynasıdır. Bu yüzden de müşteriyle olan ilişkilerinde gerek dış görünüşleri, gerek konuşma tarzları konusunda özenli olmak zorundadırlar. Bu zorunluluktan kaynaklı olarak da çalışanlar daha fazla denetime tabidirler. Çalışanlar söz konusu kurallara uymadıkları durumlarda da çeşitli yaptırımlara ve baskıya maruz kalmaktadırlar.

Tablo 65'teki verilere göre görüşme yapılan bütün örgütlerde çalışanların kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallar vardır.

Tablo 65: Çalıştığınız örgütte kılık-kıyafetinizi belirleyen kurallar var mıdır?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	300	100,0	100,0

Tablo 66: Görüşülenlerin örgütlerinde var olan kılık-kıyafetleriyle ilgili kurallara uyma durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kurallara göre giyinirim	271	90,3	90,3
Bazen kurallara göre giyinirim	29	9,7	9,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %90,3'ü örgüt içinde var olan kılık-kıyafetleriyle ilgili kurallara göre giyinmektedir, %9,7'si ise bazen bu kurallara göre giyinmektedir (Tablo 66).

Tablo 67: Görüşülenlerin giyimleri konusunda yöneticilerinden herhangi bir baskı görme durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	34	11,3	11,3
Hayır	266	88,7	88,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %11,3'ü giyimleri konusunda yöneticilerinden baskı görmüştür, %88,7'si ise herhangi bir baskıya maruz kalmamıştır (Tablo 67). Baskıya maruz kalanların %70,5'i kurallara göre giyinme konusunda, %29,4'ü saç sakal düzeni konusunda baskıya maruz kalmıştır (Tablo 68).

Tablo 68: Görüşülenlerden giyimleri konusunda yöneticilerinden baskı görenlerin ne tür bir baskı gördükleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kurallara göre giyinmem konusunda	24	8,0	70,5
Saç sakal düzeni konusunda	10	3,3	29,4
TOPLAM	34	11,3	100,0

Tablo 69: Görüşülenlere göre ne tür bir giyim tarzının müşteriyile olan ilişkilerini başarılı kıldığı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Klasik ve şık bir kıyafet	59	19,7	19,7
Resmi kıyafet	84	28,0	28,0
Rahat kıyafet	33	11,0	11,0
Düzgün ve itinalı ama kendi tarzına göre bir kıyafet	45	15,0	15,0
Temiz, sade ve şık bir kıyafet	60	20,0	20,0
Çok da etkili bir konu değil	19	6,3	6,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %19,7'sine göre klasik ve şık bir kıyafet müşteriyile olan ilişkilerine olumlu yansımaktadır. %28'ine göre resmi bir kıyafet, %11'ine göre kendilerini rahat hissettikleri bir kıyafet, %15'ine göre düzgün ve itinalı ama kendi tarzlarına göre olan bir kıyafet, %20'sine göre temiz, sade ve şık bir kıyafet müşteriyile olan ilişkilerinde başarılı bir etki yaratmaktadır. %6,3'üne göre ise müşteriyile olan ilişkilerinde bu çok da etkili bir konu değildir (Tablo 69).

Görüşülenlerin 98,7'si konuşma tarzlarının müşteriyile olan ilişkilerinde etkili olduğunun farkındadır, %1,3'ü ise konuşma tarzlarının müşteriyile olan ilişkilerini etkilemediğini düşünmektedir. Görüşülenlerin %12,3'ü seviyeli bir konuşma tarzının müşteriyile olan ilişkilerini başarılı kıldığını düşünmektedir, %11'i saygılı, samimi ve içten bir konuşmanın, %7'si düzgün bir konuşma tarzının, %6'sı doğru kelimeleri doğru zamanda kullanmanın, %6'sı da düzgün, kibar ve anlaşılır bir konuşma tarzının müşteriyile olan ilişkilerini başarılı kıldığını belirtmiştir (Tablo 70).

Tablo 70: Görüşülenlere göre ne tür bir konuşma tarzının müşteriyile olan ilişkilerini başarılı kıldığı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Mütevazi, hoşgörülü ve seviyeli bir konuşma tarzı	10	3,3	3,3
Düzgün bir konuşma tarzı	21	7,0	7,0
Açıklayıcı bir konuşma tarzı	12	4,0	4,0
Seviyeli bir konuşma tarzı	37	12,3	12,3
Her düzeye inerek konuşmak	12	4,0	4,0
Düzgün, kibar ve anlaşılır bir konuşma tarzı	18	6,0	6,0
Gülümseyerek konuşmak	11	3,7	3,7
Olumlu ve yumuşak tonlu bir konuşma	13	4,3	4,3
Kişiyeye göre konuşma tarzı sergilerim	16	5,3	5,3
Saygılı, samimi ve içten bir konuşma	33	11,0	11,0
Mütevazi, anlaşılır, akıcı bir konuşma tarzı	16	5,3	5,3
Güven veren ve bilgilendirici bir konuşma tarzı	10	3,3	3,3
Sade, yalın ve net bir konuşma tarzı	12	4,0	4,0
Kararlı ve kibar bir konuşma tarzı	16	5,3	5,3
Anlaşılabilir ve iş disiplinine uygun bir konuşma tarzı	15	5,0	5,0
Sempatik ve sıcak bir konuşma tarzı	14	4,7	4,7
Empati kurarak konuşmaya dikkat ederim	12	4,0	4,0
Doğru kelimeleri doğru zamanda kullanarak konuşmaya dikkat ederim	18	6,0	6,0
Çok da etkili bir konu değil	4	1,3	1,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 71: Görüşülenlerin müşterilerle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	243	81,0	81,0
Hayır	57	19,0	19,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %81'i müşterilerle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat ettiklerini belirtmiştir, %19'u ise dikkat etmediklerini belirtmiştir (Tablo 71).

Görüşülenlerden, müşteriyle olan ilişkilerinde beden diline dikkat edenlerin %14,8'i göz teması kurmaya, %11,5'i el, kol, kaş, göz hareketlerine, %9,9'u tebessüm etmeye ve güler yüzlü olmaya, %8,2'si kaba, tehdit edici, hakaret içeren hareketler sergilememeye, %7'si yanlış anlaşılmaya sebep olacak hareketlerden kaçınmaya dikkat ettiklerini belirtmiştir (Tablo 72).

Tablo 72: Görüşülenlerden müşteriyle ilişkilerinde beden diline dikkat edenlerin nelere dikkat ettiği

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Göz teması kurmaya dikkat ederim	36	12,0	14,8
El, kol, kaş, göz hareketlerime dikkat ederim	28	9,3	11,5
Abartısız olmaya dikkat ederim	17	5,7	7,0
Tebessüm etmeye ve güler yüzlü olmaya dikkat ederim	24	8,0	9,9
Tokalaşmaya ve göz teması kurmaya önem veririm	14	4,7	5,8
Sakin olmaya dikkat ederim	13	4,3	5,3
Kaba, tehdit edici, hakaret içeren hareketler sergilememeye dikkat ederim	20	6,7	8,2
Karşı tarafı rencide etmemeye dikkat ederim	14	4,7	5,8
Anlaşılır olabilmeye dikkat ederim	16	5,3	6,6
Yanlış anlaşılmaya sebep olacak hareketlerden kaçınmaya dikkat ederim	17	5,7	7,0
Çok fazla el, kol hareketi yapmadan göz teması kurmaya dikkat ederim	15	5,0	6,2
Vurgulara dikkat ederim	13	4,3	5,3
Mimiklerime dikkat ederim	16	5,3	6,6
TOPLAM	243	81,0	100,0

Tablo 73: Görüşülenlerin işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna yetenekleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
İkna ediciyimdir	178	59,3	59,3
Bazen ikna ediciyimdir	120	40,0	40,0
Diğer	2	,7	,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %59,3'ü müşterilerine karşı işle ilgili konularda ikna edici olduklarını düşünmektedir, %40'ı da bazen ikna edici olduklarını düşünmektedir (Tablo 73).

Görüşülenlerin %9,7'si işle ilgili konularda müşterileri ikna etmede samimi olmanın, %9'u iyi niyetli olmanın, %8'i bilgilendirici olmanın, %7'si net ve dürüst

olmanın, %6,7'si güler yüzlü olmanın, %5,7'si güven kazanmanın, %5,7'si etkili konuşma yeteneğinin etkili olduğunu düşünmektedir (Tablo 74).

Tablo 74: İşle ilgili insanları ikna etmede en çok hangi özelliğinizin etkili olduğunu düşünüyorsunuz?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
İlk karşılama ve geri bildirim	7	2,3	2,3
Bilgilendirici olmak	24	8,0	8,0
Kişiye doğru ürünü sunmak	12	4,0	4,0
Tatlı dil ve güler yüzlü olmak	18	6,0	6,0
Empati kurmak	16	5,3	5,3
Amaca yönelikli odaklılık	14	4,7	4,7
Güven kazanmak	17	5,7	5,7
Etkili konuşma yeteneği	17	5,7	5,7
Ses tonu ve kendime güvenim	10	3,3	3,3
Samimiyet	29	9,7	9,7
İyi niyetli olarak	27	9,0	9,0
Ses tonu ve dinleme yeteneğim	12	4,0	4,0
Yeterince ilgili olmak ve değer verdiğini göstermek	14	4,7	4,7
İnsanlar üzerinde hakimiyet kurarak	15	5,0	5,0
Beden dili	15	5,0	5,0
Güler yüzlülük	20	6,7	6,7
İyi bir dinleyici olmak ve bilgili olmak	12	4,0	4,0
Net ve dürüst olmak	21	7,0	7,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

4.11. Görüşülenlerin Çalışma Ortamındaki "Kendiliğindenlik" Durumları

Araştırmanın da ilgili literatür kısmında belirtildiği gibi çalışanların örgüt içerisinde sorumluluklarını yerine getirirken yönetim tarafından kendilerine tanınan serbestiye otonomi denilmektedir. Çalışanlar, otonomi ile örgütsel kuralları belirli sınırlar dahilinde kendilerine uyarlayabilmektedirler. Çalışanlar sorumluluklarını yerine getirirken belirli düzenlemeleri ya da planlamaları kendi iradeleriyle gerçekleştirmeleri gerekebilir, bu durum özellikle işin aksamadan yürütülmesi ve iş verimliliği açısından önemlidir. Duygusal emek açısından "kendiliğindenlik" durumu, çalışanların örgütsel ilişkilerinde, daha fazla verim sağlayacağı kanısıyla belirli bir serbesti içinde düzenleyebilmeleri açısından önemlidir.

Çalışanlar, görevlerini yaparken uymak zorunda oldukları kurallar sebebiyle kendilerini ister istemez bir baskı ve zorlama altında hissedebilirler. Bu durum da onların işlerini stresle yapmalarına neden olur. Stresin başarılı bir şekilde yönetilememesi de iş veriminin düşmesini beraberinde getirir. Çalışanların kendilerini aşırı baskı ve zorlama altında hissetmemeleri için belirli bir serbestiye sahip olmaları gereklidir.

Görüşülenlerin %54,7'si kendisini çalıştığı örgütün ondan istediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlamaktadır, %45,3'ü kendisini böyle bir durumda hissetmemektedir (Tablo 75).

Tablo 75: Çalışanların kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	164	54,7	54,7
Hayır	136	45,3	45,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 76: Çalışanların kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladıkları durumlar

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Başarının sürekliliği konusunda	10	3,3	6,1
Agresif müşteriyle ilgilenirken	27	9,0	16,5
Bazen iş akışıyla ilgili yalan söylemek zorunda kalyorum	8	2,7	4,9
İsteksiz ve yorgun olduğum zamanlar	12	4,0	7,3
Toplum içinde	4	1,3	2,4
İş yükü fazlalığında	14	4,7	8,5
Sakin olmak konusunda	9	3,0	5,5
Kurumsal ön plandalık konusunda	7	2,3	4,3
Monotonluk	9	3,0	5,5
Motivasyonum bozulduğunda işe odaklanmak konusunda	8	2,7	4,9
Sürekli pazarlama mantığı	7	2,3	4,3
Eğitlimle ilgili	9	3,0	5,5
Baskının arttığı dönemler	15	5,0	9,1
Görev tanımı dışına çıkıldığında	14	4,7	8,5
Satış konusunda	11	3,7	6,7
TOPLAM	164	54,7	100,0

Görüşülenlerden kendisini örgütlerinin onlardan istediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlayanların %16,5'i agresif müşteriyle ilgilenirken, %9,1'i baskının arttığı dönemlerde, %8,5'i iş yükü fazlalığında, %8,5'i görev tanımı dışına çıkıldığında, %7,3'ü isteksiz ve yorgun olduğu zamanlarda, %6,7'si ise satış konusu gibi durumlarda kendilerini zorladıklarını belirtmiştir (Tablo 76).

4.12. Görüşülenlerin İşleriyle İlgili Mutluluk Durumları

Çalıştığı örgütten ve yaptığı işten mutluluk duyan bir çalışan sorumluluklarını yerine getirirken de herhangi bir zorlamaya gerek kalmadan ve isteyerek çalışır. Bunun sonucunda da işine daha iyi odaklanacağı için daha başarılı olur. Ayrıca bu mutluluk durumu örgüt içindeki ilişkilerine de olumlu yansır. Aksi halde çalışan kişi yaptığı işten ve çalıştığı örgütten mutluluk duymazsa bu hem kendi sorumluluklarındaki başarısında hem de iş çevresiyle olan ilişkilerine olumsuz etki eder. Duygusal emek açısından

mutluluk durumunu değerlendirecek olursak; duygusal emek sürecinin temelde bireysel duygu-davranışların örgütsel kurallar doğrultusunda şekillendirilmesi olduğunu belirtmiştik. Örgüt içinde ve yaptığı işte mutlu olan çalışan söz konusu örgütsel kurallar doğrultusunda kendi duygu-davranışlarını şekillendirirken yine isteyerek ve herhangi bir zorlamaya maruz kalmadan yapar. Bu durum da çalışanı duygusal emek sürecinde daha başarılı kılar.

Tablo 77: Görüşülenlerin işlerinden mutluluk duyma durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	230	76,7	76,7
Hayır	70	23,3	23,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %76,7'si genel olarak çalıştıkları işin kendilerine mutluluk verdiğini belirtmiştir, %23,3'ü ise işlerinden mutluluk duymadıklarını belirtmiştir (Tablo 77).

Tablo 78: Çalıştıkları işin kendilerine mutluluk verdiğini belirten çalışanlara göre bu mutluluğun nedenleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Maddi özgürlük sağladığı için	19	6,3	8,3
Sorumluluk sahibi olduğum için	9	3,0	3,9
Örgütsel imkânlar	27	9,0	11,8
İşimi ve çalışmayı seviyor olmam	26	8,7	11,4
İşimin olması	13	4,3	5,7
İyi insan ilişkileri	15	5,0	6,6
Çalışma ortamı	31	10,3	13,5
Belirli bir sosyal konum sağladığı için	19	6,3	8,3
Maddi kazanç, iş arkadaşları, örgütsellik	18	6,0	7,9
İyi bir sosyal çevreye sahip olmam	19	6,3	8,3
Emeğimin karşılığını alıyor olmam	12	4,0	5,2
Gelecek güvencesi sağlaması	21	7,0	9,2
TOPLAM	230	76,3	100,0

Görüşülenlerden işlerinden mutluluk duyanlara göre bunun sebebi örgütsel imkânlar (%11,8), görüşülenin işini ve çalışmayı seviyor olması (%11,4), çalışıyor olmanın maddi özgürlük sağlaması (%8,3), görüşülen kişilerin sorumluluk sahibi olmaları (%3,9), görüşülenin bir mesleğinin olması (%5,7), iyi insan ilişkileri (%6,6), çalışma ortamı (%13,5), örgütün belirli bir sosyal konum sağlaması (%8,3), görüşülenin emeğinin karşılığını alıyor olması (%5,2), maddi kazanç, iş arkadaşları, örgütsellik (%7,9), görüşülenlerin iyi bir sosyal çevreye sahip olması (%8,3), işin gelecek güvencesi sağlaması (%9,2) gibi sebepler görüşülen kişilerin işlerinden dolayı mutluluk duymalarını sağlamaktadır (Tablo 78).

Tablo 79: Çalıştıkları işin kendilerine mutluluk vermediğini belirten çalışanlara göre bu durumun nedenleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Yoğun çalışma temposu	4	1,3	5,6
Olumsuz giden her şey	3	1,0	4,2
Çalışma ortamındaki olumsuzluklar	7	2,3	9,9
İlgili sektörün karışık olması	6	2,0	8,5
Baskı	7	2,3	9,9
Çalışma saatlerinin fazlalığı	6	2,0	8,5
İşin risk barındırması	9	3,0	12,7
Zorunluluktan dolayı çalışıyor olmak	7	2,3	9,9
Müşterilerin davranışları	9	3,0	12,7
Fazla çalışmanın verdiği stres	13	4,3	18,3
TOPLAM	70	23,7	100,0

Görüşülenlerden işlerinden mutluluk duymayanların belirttiklerine göre yoğun çalışma temposu (%5,6), olumsuz giden her şey (%4,2), çalışma ortamındaki olumsuzluklar (%9,9), ilgili sektörün karışık olması (%8,5), baskı (%9,9), çalışma saatlerinin fazlalığı (%8,5), işin risk barındırması (%12,7), zorunluluktan dolayı çalışıyor olmak (%9,9), müşterilerin davranışları (%12,7), fazla çalışmanın verdiği stres (%18,3) gibi sebeplerden dolayı işlerinden mutluluk duymamaktadır (Tablo 79).

4.13. Görüşülenlerin İş-Aile İlişkileri

İş ve aile ilişkileri arasında dengenin sağlanabilmesi çalışanın hem aile ilişkilerinde hem de örgüt içindeki ilişkilerinde ve başarısında etkilidir. Bu denge sağlanamadığında çalışan işi ve ailesi arasında bir çatışmaya düşecektir. Bu çatışma durumunu engelleyemeyen bir çalışan hem örgüt içindeki görevlerini hem de ailesine karşı olan sorumluluklarını tam olarak yerine getiremez ve başarısızlığa sürüklenir.

Görüşülenlerin %59,7'si işleri nedeniyle ailelerine ve sosyal hayatlarına yeterince vakit ayıramadıklarını belirtmiştir, %40,3'ü ise işlerinin böyle bir duruma sebebiyet vermediğini belirtmiştir (Tablo 80).

Tablo 80: İşiniz nedeniyle ailenize ve sosyal hayatınıza yeterince vakit ayıramadığınızı düşünüyor musunuz?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	179	59,7	59,7
Hayır	121	40,3	40,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 81: Çocuklarınızın bu mesleği yapmasını ister miydiniz?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	81	27,0	27,0
Hayır	219	73,0	73,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %27'si çocuklarının bu mesleği yapmasını isterken, %73'ü istememektedir (Tablo 81). Çalışanların yaptıkları işten mutluluk duyma oranlarına ve bu mesleği çocuklarının da yapmalarını istemeleriyle ilgili oranlara bakıldığında veriler arasında bir zıtlık olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.14. Görüşülenlerin Başarı Durumları

Görüşülenlerin % 70,3'ü kendilerini hayatta başarılı olmuş sayarken, %29,7'si başarısız olduğunu düşünmektedir (Tablo 82).

Tablo 82: Kendinizi hayatta başarılı olmuş biri olarak düşünüyor musunuz?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	211	70,3	70,3
Hayır	89	29,7	29,7
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 83: Kendisini hayatta başarılı olmuş biri olarak düşünenlerin bu başarıyı neyle ilişkilendirdikleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kendi özelliklerim	113	37,7	53,6
Çevre şartları	34	11,3	16,1
Şansım yaver gitti	54	18,0	25,6
Diğer	10	3,3	4,7
TOPLAM	211	70,3	100,0

Görüşülenlerden kendilerini başarılı olmuş düşünenlerin %53,6'sı bunun kendi özellikleriyle ilgili olduğunu düşünmektedirler, %16,1'i çevre şartlarıyla, %25,6'sı şansının yaver gitmesiyle ilişkilendirmektedirler (Tablo 83). Kendilerini başarısız olarak düşünenlerin ise %5'i kendi özellikleriyle, %45'i çevre şartlarıyla, %42,5'i de şanssızlıkla ilişkilendirmektedir (Tablo 84).

Tablo 84: Kendisinin hayatta başarılı olmadığını düşünenlerin bu başarısızlığı neyle ilişkilendirdikleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kendi özelliklerim	6	2,0	5,0
Çevre şartları	37	12,1	45,0
Şanssızlık	35	11,3	42,5
Diğer	7	2,5	7,5
TOPLAM	89	29,7	100,0

4.15. Görüşülenlerin Duygusal Emek Harcama Durumları ve Bununla İlişkilendirilen Faktörler

Araştırmamızın da temelini duygusal emek istihdamını etkileyen sosyolojik faktörler oluşturmaktadır. Bu kapsamda özellikle çalışanın yaş, cinsiyet, medeni durum,

eğitim seviyesi, bireysel özellikleri, aile özellikleri, kendilerini gördükleri sosyal tabaka, örgüt içindeki statüleri, kariyer amaçları, örgütsel davranış biçimleri, örgüt içerisinde meslektaşlarıyla ve üstleriyle olan ilişkileri, müşteriyle olan ilişkileri gibi değişkenler ve duygusal emek harcama davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Görüşülenlerin %67,7'si iş ortamında özgür olmadıklarını ve duygudüşüncelerinden ödün verdiklerini düşünmektedir, %32,3'ü ise böyle hissetmediklerini belirtmiştir (Tablo 85).

Tablo 85: Çalışanların iş ortamlarında özgürlük ve duygudüşüncelerinden ödün verme durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	203	67,7	67,7
Hayır	97	32,3	32,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Tablo 86: Yöneticilerin çalışanların duygudüşüncelerine ilgi gösterme durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	171	57,0	57,0
Hayır	129	43,0	43,0
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerin %57'sine göre yöneticileri duygü ve düşüncelerine çok az ilgi göstermektedir, %43'üne göre böyle bir durum söz konusu değildir (Tablo 86).

Görüşülenlerin %74,7'si iş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını düşünmektedir, %25,3'ü duygusal emek harcadığını düşünmemektedir (Tablo 87). Görüldüğü gibi çalışanların önemli bir kısmı örgüt içerisinde duygusal emek harcamaktadır.

Tablo 87: Çalışanların iş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavrı, samimi olma,vb.) harcama durumları

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	224	74,7	74,7
Hayır	76	25,3	25,3
TOPLAM	300	100,0	100,0

Görüşülenlerden duygusal emek harcadığını düşünenlerin %18,4'ü müşteri memnuniyeti için, %10,3'ü zorunluluk gereği, %9,4'ü iletişimin gerekliliği olduğu için, %9,4'ü başarılı olmak için ve örgütsel verimliliği olumlu etkilemek için, %7,6'sı bankacılığın duygusal davranışlarla ve müşteri ilişkileriyle yürüdüğünü düşündüğü için, %7,6'sı rekabet ortamı gereği duygusal emek harcamak zorunda olduğunu belirtmiştir

(Tablo 88). Duygusal emek harcamadığını belirtenlerin ise %7,3'ü zaten böyle biri olduğunu belirtmiştir, yani doğal duygu ve davranışlarının duygusal emek sürecindeki davranışlara uygun olduğunu düşünmektedir. %7,7'si müşteriler açısından samimi algılanmadıklarını düşündükleri için duygusal emek harcama çabasına girmediklerini belirtmiştir. %9,3'ü buna gerek duymadığını belirtmiştir. %1,3'ü ise sebebini belirtmemiştir (Tablo 89).

Tablo 88: Görüşülenlerden duygusal emek harcadığını düşünenlerin nedenleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Müşteri memnuniyeti	41	13,7	18,4
İşin en önemli kurallarından	14	4,7	6,3
Fazlasıyla çaba gerektirdiği için	8	2,7	3,6
Bankacılık tamamen duygusal davranışlarla ve müşteri ilişkileriyle yürür	17	5,7	7,6
Zorunluluk gereği	23	7,7	10,3
İletişimin gerekliliği olduğu için	21	7,0	9,4
Olumsuz tepki almamak için	15	5,0	6,7
Başarılı olmak için ve kurumsal verimliliği olumlu etkilemek için	21	7,0	9,4
Performans hedeflerine ulaşabilmek için	15	5,0	6,7
Kişilik özelliğim	15	5,0	6,7
Rekabet ortamı gereği	17	5,7	7,6
Zihinsel ve bedensel yorgunluk sebebiyle	16	5,3	7,2
TOPLAM	224	74,3	100,0

Tablo 89: Görüşülenlerden duygusal emek harcamayanların nedenleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Zaten böyle biriyim	22	7,3	28,6
Müşteriler açısından samimi algılanmadığımız için	23	7,7	29,9
Gerek duymuyorum	28	9,3	36,4
Diğer	4	1,3	5,2
TOPLAM	76	25,7	100,0

4.15.1. Sosyal Tabaka

Tablo 90-91-92 görüşülen kişilerin kendilerinin dahil olduğunu düşündüğü sosyal gruplar ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya-hissetmeye zorlama durumları, iş ortamında özgür olmayıp duygu düşüncelerinden ödün verme durumları, iş ilişkilerinde duygusal emek harcama durumları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek amacıyla oluşturulmuştur. Tablolarda yer alan verilere göre görüşülenlerin %54,7'si kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlamaktadır, bunların %7,9'u kendini üst tabakada, %87,8'i orta tabakada, %4,2'si ise alt tabakada görmektedir (Tablo 90). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,757 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,415 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu durumda görüşülenlerin dahil olduklarını düşündükleri sosyal gruplar ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan

beklediği gibi davranmaya-hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışanların kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya-hissetmeye zorlama durumları, dahil oldukları sosyal gruplara göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 90: Görüşülenlerin kendilerini gördükleri sosyal tabaka ve kendilerini örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi çalıştığımız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığımız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Kendinizi hangi sosyal tabakada görüyorsunuz?	Üst	13	17	30
		43,3%	56,7%	100,0%
		7,9%	12,5%	10,0%
	Orta	4,3%	5,7%	10,0%
		144	114	258
		55,8%	44,2%	100,0%
	Alt	87,8%	83,8%	86,0%
		48,0%	38,0%	86,0%
		7	5	12
	TOPLAM	58,3%	41,7%	100,0%
		4,3%	3,7%	4,0%
		2,3%	1,7%	4,0%
164		136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

Görüşülenlerin %67,7'si iş ortamında özgür olmayıp, duygu ve düşüncelerinden ödün verdiğini düşünmektedir. Bunların %9,3'ü kendisini üst tabakada, %88,6'sı orta tabakada, %1,9'u alt tabakada görmektedir (Tablo 91). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 7,243 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,027 olup, kritik değer olan 0,05'in altındadır. Buna göre görüşülenlerin kendilerini gördükleri sosyal tabaka ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani örgüt içerisinde çalışanın özgürlük durumu, onun dahil olduğunu düşündüğü sosyal tabakaya göre farklılaşmaktadır.

Görüşülenlerin %74,7'si iş ortamında duygusal emek harcadığını düşünmektedir. Bunların %7,1'i kendini üst tabakada, %87,9'u orta tabakada, %4,9'u alt tabakada görmektedirler (Tablo 92). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 9,441 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,009 olup, kritik değer olan 0,05'in altında olduğu için çalışanların iş ilişkilerinde duygusal emek harcama durumları ve dahil oldukları sosyal tabaka arasında anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal emek harcama çabası çalışanın içinde bulunduğu sosyal tabakaya göre farklılaşmaktadır.

Tablo 91: Görüşülenlerin kendilerini hangi tabakada gördükleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygudüşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Kendinizi hangi sosyal tabakada görüyorsunuz?	Üst	19	11	30
		63,3%	36,7%	100,0%
		9,4%	11,3%	10,0%
	Orta	6,3%	3,7%	10,0%
		180	78	258
		69,8%	30,2%	100,0%
	Alt	88,7%	80,4%	86,0%
		60,0%	26,0%	86,0%
		4	8	12
	TOPLAM	33,3%	66,7%	100,0%
		2,0%	8,2%	4,0%
		1,3%	2,7%	4,0%
TOPLAM	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

Tablo 92: Görüşülenlerin kendilerini hangi tabakada gördükleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek harcama durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma,vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Kendinizi hangi sosyal tabakada görüyorsunuz?	Üst	16	14	30
		53,3%	46,7%	100,0%
		7,1%	18,4%	10,0%
	Orta	5,3%	4,7%	10,0%
		197	61	258
		76,4%	23,6%	100,0%
	Alt	87,9%	80,3%	86,0%
		65,7%	20,3%	86,0%
		11	1	12
	TOPLAM	91,7%	8,3%	100,0%
		4,9%	1,3%	4,0%
		3,7%	0,3%	4,0%
TOPLAM	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

4.15.2. Eğitim Durumu

Görüşülenlerin eğitim durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları, yöneticilerinin, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine olan ilgisi arasında bir ilişki olabileceğinden hareketle, iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları, kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında bir ilişki olabileceğinden hareketle tablo 93-94-95-96 oluşturulmuştur. Bu tabloda yer alan verilere göre iş ortamında özgür olmadığını ve

duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünenlerin %11,3'ü lise mezunu, %57,6'sı lisans mezunu, %12,8'i yüksek lisans mezunu, %18,2'si de önlisans mezunudur (Tablo 93). Verilere göre iş ortamında özgür olmadığını düşünenler arasında lisans mezunu olanlar daha fazladır. Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,237 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,744'tür. Elde edilen değer, kritik değer üstünde olduğu için çalışanların eğitim durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yani iş ortamındaki özgürlük durumu çalışanların eğitim seviyelerindeki farklılığa göre değişmemektedir.

Tablo 93: Görüşülenlerin eğitim durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Eğitim durumunuz?	Lise	23	15	38
		60,5%	39,5%	100,0%
		11,3%	15,5%	12,7%
	Lisans	117	54	171
		68,4%	31,6%	100,0%
		57,6%	55,7%	57,0%
	Yüksek lisans	26	13	39
		66,7%	33,3%	100,0%
		12,8%	13,4%	13,0%
	Önlisans	37	15	52
		71,2%	28,8%	100,0%
		18,2%	15,5%	17,3%
TOPLAM	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

Görüşülenlerden yöneticilerinin çalışanların duygu-düşüncelerine çok az ilgi gösterdiğini düşünenlerin %11,7'si lise mezunu, %58,5'i lisans mezunu, %14,6'sı yüksek lisans mezunu, %15,2'si de önlisans mezunudur (Tablo 94). Lisans mezunu çalışanlar yöneticilerinin çalışanların duygu-düşüncelerine çok az ilgi gösterdiğini düşünenler arasında daha fazla orana sahiptir. Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,291 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,514 olup, kritik değer oldukça üzerindedir. Buna göre çalışanların eğitim durumları ve yöneticilerinin, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine olan ilgisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Araştırmamıza katılan çalışanlar arasında lisans mezunu olanların sayısı

diğer eğitim seviyelerinden mezun olanlara oranla daha fazladır. Bundan dolayı durumların değerlendirilmesinde lisans mezunu çalışanların görüşleri daha ağırlıklıdır.

Tablo 94: Görüşülenlerin eğitim durumları ve yöneticilerinin, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine olan ilgisi

	Yöneticilerinizin duygularınıza ve düşüncelerinize çok az ilgi gösterdiğini düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evete	Hayır		
Eğitim durumunuz	Lise	20	18	38
		52,6%	47,4%	100,0%
		11,7%	14,0%	12,7%
	Lisans	6,7%	6,0%	12,7%
		100	71	171
		58,5%	41,5%	100,0%
	Yüksek lisans	58,5%	55,0%	57,0%
		33,3%	23,7%	57,0%
		25	14	39
	Önlisans	64,1%	35,9%	100,0%
		14,6%	10,9%	13,0%
		8,3%	4,7%	13,0%
TOPLAM	26	26	52	
	50,0%	50,0%	100,0%	
	15,2%	20,2%	17,3%	
TOPLAM	8,7%	8,7%	17,3%	
	171	129	300	
	57,0%	43,0%	100,0%	
TOPLAM	100,0%	100,0%	100,0%	
	57,0%	43,0%	100,0%	

Tablo 95: Görüşülenlerin eğitim durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavrı, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evete	Hayır		
Eğitim durumunuz	Lise	29	9	38
		76,3%	23,7%	100,0%
		12,9%	11,8%	12,7%
	Lisans	9,7%	3,0%	12,7%
		131	40	171
		76,6%	23,4%	100,0%
	Yüksek lisans	58,5%	52,6%	57,0%
		43,7%	13,3%	57,0%
		30	9	39
	Önlisans	76,9%	23,1%	100,0%
		13,4%	11,8%	13,0%
		10,0%	3,0%	13,0%
TOPLAM	34	18	52	
	65,4%	34,6%	100,0%	
	15,2%	23,7%	17,3%	
TOPLAM	11,3%	6,0%	17,3%	
	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
TOPLAM	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

Görüşülenlerden iş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını düşünenlerin %12,9'u lise mezunu, %58,5'i lisans mezunu, %13,4'ü yüksek lisans mezunu, %15,2'si önlisans mezunudur (Tablo 95). Duygusal emek harcadığını düşünen çalışanlar arasında lisans mezunu çalışanların oranı diğer çalışanlara göre daha fazladır. Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,869 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,412 olup, kritik değerın üzerindedir. Bundan dolayı çalışanların eğitim seviyeleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat ilgili literatürde eğitim durumu mesleki eğitim açısından ele alındığında duygusal emek gösterim sürecine etki eden önceller arasındadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar özellikle de mesleki eğitim anlamında yeterli seviyede olan çalışanlar duygusal emek harcama sürecinde daha başarılıdırlar.

Görüşülenlerden kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünenlerin %11,6'sı lise mezunu, %59,1'i lisans mezunu, %12,2'si yüksek lisans mezunu, %17,1'i önlisans mezunudur (Tablo 96). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,821 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,845 olup, kritik değerın üzerindedir. Bu sonuca göre görüşülenlerin eğitim durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 96: Görüşülenlerin eğitim durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi çalıştığınız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Eğitim durumunuz	Lise	19	19	38
		50,0%	50,0%	100,0%
		11,6%	14,0%	12,7%
	Lisans	6,3%	6,3%	12,7%
		97	74	171
		56,7%	43,3%	100,0%
	Yüksek lisans	59,1%	54,4%	57,0%
		32,3%	24,7%	57,0%
		20	19	39
	Önlisans	51,3%	48,7%	100,0%
		12,2%	14,0%	13,0%
		6,7%	6,3%	13,0%
TOPLAM	28	24	52	
	53,8%	46,2%	100,0%	
	17,1%	17,6%	17,3%	
	9,3%	8,0%	17,3%	
	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	

	100,0%	100,0%	100,0%
	54,7%	45,3%	100,0%

4.15.3. Medeni Durum ve Aile Yapısı

Sosyalleşmenin başladığı temel toplumsal yapı ailedir. Aile, bireyin davranışlarının gelişip şekillenmesi açısından bir temeli oluşturur. Ayrıca hayatın ilerleyen döneminde kişinin kendisinin kurduğu aile de hayatının devam eden sosyalleşme sürecinde etkilidir. Şöyle ki çalışan iş yaşamına başlamadan önce ailesi ve sosyal çevresi sayesinde düşünce ve davranışlarını şekillendirir ve belirli bir birikimle iş yaşamına başlar. Bu sebepten dolayı çalışanın örgütsel yapı içerisindeki davranışlarının doğru bir biçimde değerlendirilebilmesi için aile yapısının da göz önünde bulundurulması gereklidir.

Tablo 97: Görüşülenlerin medeni durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Medeni durumunuz	Evli	130	99	229
		56,8%	43,2%	100,0%
		79,3%	72,8%	76,3%
		43,3%	33,0%	76,3%
	Bekar	32	34	66
		48,5%	51,5%	100,0%
		19,5%	25,0%	22,0%
		10,7%	11,3%	22,0%
	Ayrılmış	2	3	5
		40,0%	60,0%	100,0%
		1,2%	2,2%	1,7%
		0,7%	1,0%	1,7%
TOPLAM	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

Görüşülenlerden kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlayanların %79,2'si evli, %19,5'i bekar, %1,2'si ise eşinden ayrılmıştır (Tablo 97). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,860 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,395'tür. Kritik değer üzerinde bir değer elde edildiği için, bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testine göre çalışanların medeni durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Görüşülenlerden iş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünenlerin %76,4'ü evlidir, %21,2'si bekâr, %2,5'i eşinden ayrılmıştır (Tablo 98). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,580 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,275 olup kritik değer olan 0,05'in üzerinde olduğundan dolayı bu çalışma açısından çalışanların medeni durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 98: Görüşülenlerin medeni durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Medeni durumunuz	Evli	155	74	229
		67,7%	32,3%	100,0%
		76,4%	76,3%	76,3%
		51,7%	24,7%	76,3%
	Bekar	43	23	66
		65,2%	34,8%	100,0%
		21,2%	23,7%	22,0%
		14,3%	7,7%	22,0%
	Ayrılmış	5	0	5
		100,0%	0,0%	100,0%
		2,5%	0,0%	1,7%
		1,7%	0,0%	1,7%
TOPLAM	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını düşünenlerin %77,6'sı evli, %20,5'i bekar, %1,7'si eşinden ayrılmıştır (Tablo 99). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,147 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,564 olup kritik değer üzerinde olduğundan bu çalışma açısından çalışanların medeni durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Fakat konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalarda medeni durumun çalışma hayatında duygusal emek harcama sürecine etki ettiğine dair anlamlı veriler elde edilmiştir.

Kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünenlerin %48,1'i demokratik bir ailede yetişmiştir, %10,3'ü otoriter ailede, % 26,2'si muhafazakâr ailede yetişmiştir (Tablo 100). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,260 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,688 olup kritik değer üzerinde olduğundan bu çalışma açısından çalışanların nasıl bir ailede yetiştiği ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan

beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 99: Görüşülenlerin medeni durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma,vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Medeni durumunuz	Evli	174	55	229
		76,0%	24,0%	100,0%
		77,7%	72,4%	76,3%
	Bekar	46	20	66
		69,7%	30,3%	100,0%
		20,5%	26,3%	22,0%
	Ayrılmış	4	1	5
		80,0%	20,0%	100,0%
		1,8%	1,3%	1,7%
	TOPLAM	224	76	300
		74,7%	25,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
	74,7%	25,3%	100,0%	

Tablo 100: Görüşülenlerin nasıl bir ailede yetiştiği ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Nasıl bir ailede yetiştiniz?	Demokratik aile	79	57	136
		58,1%	41,9%	100,0%
		48,2%	41,9%	45,3%
	Otoriter aile	17	20	37
		45,9%	54,1%	100,0%
		10,4%	14,7%	12,3%
	Muhafazakar aile	43	40	83
		51,8%	48,2%	100,0%
		26,2%	29,4%	27,7%
	Diğer	23	18	41
		56,1%	43,9%	100,0%
		14,0%	13,2%	13,7%
	Demokratik-muhafazakar aile	2	1	3
		66,7%	33,3%	100,0%
		1,2%	0,7%	1,0%
	TOPLAM	164	136	300
		54,7%	45,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
	54,7%	45,3%	100,0%	

Tablo 101: Görüşülenlerin nasıl bir ailede yetiştiği ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Nasıl bir ailede yetiştiniz?	Demokratik aile	95	41	136
		69,9%	30,1%	100,0%
		46,8%	42,3%	45,3%
		31,7%	13,7%	45,3%
	Otoriter aile	24	13	37
		64,9%	35,1%	100,0%
		11,8%	13,4%	12,3%
		8,0%	4,3%	12,3%
	Muhafazakar aile	56	27	83
		67,5%	32,5%	100,0%
		27,6%	27,8%	27,7%
		18,7%	9,0%	27,7%
	Diğer	26	15	41
		63,4%	36,6%	100,0%
		12,8%	15,5%	13,7%
		8,7%	5,0%	13,7%
	Demokratik-muhafazakar aile	2	1	3
		66,7%	33,3%	100,0%
		1,0%	1,0%	1,0%
0,7%		0,3%	1,0%	
TOPLAM	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

Görüşülenlerden iş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünenlerin %46,7'si demokratik ailede, % 11,8'i otoriter ailede, %27,5'i de muhafazakâr ailede yetişmiştir (Tablo 101). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,772 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,942 olup kritik değer üzerinde olduğundan bu çalışma açısından çalışanların yetiştiği aile ortamı ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Görüşülenlerden duygusal emek harcadığını düşünenlerin %45'i demokratik ailede, %12,5'i otoriter ailede, %28,5'i muhafazakâr ailede yetişmiştir (Tablo 102). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,192 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,701'dir. Bu değer kritik değer üzerinde olduğu için bu araştırmaya göre çalışanların yetiştiği aile ortamı ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 102: Görüşülenlerin nasıl bir ailede yetiştiği ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma,vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Nasıl bir ailede yetiştimiz?	Demokratik aile	101	35	136
		74,3%	25,7%	100,0%
		45,1%	46,1%	45,3%
		33,7%	11,7%	45,3%
	Otoriter aile	28	9	37
		75,7%	24,3%	100,0%
		12,5%	11,8%	12,3%
	Muhafazakar aile	64	19	83
		77,1%	22,9%	100,0%
		28,6%	25,0%	27,7%
	Diğer	28	13	41
		68,3%	31,7%	100,0%
		12,5%	17,1%	13,7%
	Demokratik-muhafazakar aile	3	0	3
		100,0%	0,0%	100,0%
		1,3%	0,0%	1,0%
TOPLAM	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

4.15.4. Demografik Özellikler

Araştırmanın ilgili literatür kısmında da belirtildiği gibi çalışanların demografik özellikleri duygusal emek davranışının boyutlarını etkilemektedir.

Görüşülen kadın çalışanların %33,4'ü kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladıklarını belirtmişlerdir, erkeklerin ise %52,9'u kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladıklarını belirtmişlerdir (Tablo 103). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,402 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,526 olup kritik değer üzerinde olduğundan bu çalışma açısından çalışanların cinsiyeti ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 103: Görüşülenlerin cinsiyeti ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM			
	Evet	Hayır				
Cinsiyetiniz	Kadın	82	63	145		
		56,6%	43,4%	100,0%		
		50,0%	46,3%	48,3%		
	Erkek	27,3%	21,0%	48,3%		
		82	73	155		
		52,9%	47,1%	100,0%		
TOPLAM	164	136	300			
				54,7%	45,3%	100,0%
				100,0%	100,0%	100,0%
	27,3%	24,3%	51,7%			
	54,7%	45,3%	100,0%			
	100,0%	100,0%	100,0%			

Tablo 104: Görüşülenlerin cinsiyeti ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygudüşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM			
	Evet	Hayır				
Cinsiyetiniz	Kadın	102	43	145		
		70,3%	29,7%	100,0%		
		50,2%	44,3%	48,3%		
	Erkek	34,0%	14,3%	48,3%		
		101	54	155		
		65,2%	34,8%	100,0%		
TOPLAM	203	97	300			
				49,8%	55,7%	51,7%
				33,7%	18,0%	51,7%
	67,7%	32,3%	100,0%			
	100,0%	100,0%	100,0%			
	67,7%	32,3%	100,0%			

Görüşülen kadınların %70,3'ü iş ortamında özgür olmadıklarını ve duygudüşüncelerinden ödün verdiklerini belirtmişlerdir, erkeklerin ise %65,1'i iş ortamında özgür olmadıklarını ve duygudüşüncelerinden ödün verdiklerini belirtmişlerdir (Tablo 104). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,920 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,337 olup kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bundan dolayı görüşülenlerin cinsiyeti ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yani iş ortamındaki özgürlük durumu çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

Görüşülen kadınların %76,6'sı iş ilişkilerinde duygusal emek harcadıklarını belirtmişlerdir, erkeklerin ise %72,9'u duygusal emek harcadığını belirtmiştir (Tablo 105). Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,527 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,468 olup kritik değer olan

0,05'in üstündedir. Buna göre görüşülenlerin cinsiyeti ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

İlgili literatürde çalışanların cinsiyet durumu, duygusal emek gösterim sürecine etki eden faktörlerdendir. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre duygularını dışsal etkilere göre değiştirebilmede daha başarılıdırlar; erkekler ise daha çok doğal duygularını yansıtmayı tercih etmektedirler. Bu durum da duygusal emek sürecinde kadın çalışanları daha başarılı kılmaktadır ve duygusal emek harcamayı gerektiren mesleklere daha çok kadın çalışanların tercih edilme etkenlerindedir.

Tablo 105: Görüşülenlerin cinsiyeti ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Cinsiyetiniz	Kadın	111	34	145
		76,6%	23,4%	100,0%
		49,6%	44,7%	48,3%
	Erkek	37,0%	11,3%	48,3%
		113	42	155
		72,9%	27,1%	100,0%
TOPLAM	50,4%	55,3%	51,7%	
	37,7%	14,0%	51,7%	
	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

Tablo 106 : Görüşülenlerin yaşı ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi kurumunuzun sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Yaşınız	20-25	15	16	31
		48,4%	51,6%	100,0%
		9,1%	11,8%	10,3%
	26-30	5,0%	5,3%	10,3%
		43	39	82
		52,4%	47,6%	100,0%
	31-35	26,2%	28,7%	27,3%
		14,3%	13,0%	27,3%
		27	29	56
	36-40	48,2%	51,8%	100,0%
		16,5%	21,3%	18,7%
		9,0%	9,7%	18,7%
	46	35	81	
	56,8%	43,2%	100,0%	
	28,0%	25,7%	27,0%	

	15,3%	11,7%	27,0%
41-45	20	14	34
	58,8%	41,2%	100,0%
	12,2%	10,3%	11,3%
	6,7%	4,7%	11,3%
46-50	9	2	11
	81,8%	18,2%	100,0%
	5,5%	1,5%	3,7%
	3,0%	0,7%	3,7%
51-55	4	1	5
	80,0%	20,0%	100,0%
	2,4%	0,7%	1,7%
	1,3%	0,3%	1,7%
TOPLAM	164	136	300
	54,7%	45,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	54,7%	45,3%	100,0%

Görüşülenlerden kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlayanların %9,1'i 20-25 yaş aralığında, %26,8'i 26-30 yaş aralığında, %16,4'ü 31-35 yaş aralığında, %27,4'ü 36-40 yaş aralığında, %12,1'i 41-45 yaş aralığında, %5,4'ü 46-50 yaş aralığında, %2,4'ü de 51-55 yaş aralığındadır (Tablo 106). Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 19,446 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,728 olup kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Buna göre çalışanların yaşı ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

İş ortamında özgür olmadığını duygu ve düşüncelerinden ödün verdiğini düşünenlerin %9,3'ü 20-25 yaş aralığındadır, %25,1'i 26-30 yaş aralığında, %22,6'sı 31-35 yaş aralığında, %26,1'i 36-40 yaş aralığında, %11,8'i 41-45 yaş aralığında, %2,4'ü 46-50 yaş aralığında, %2,4'ü 51-55 yaş aralığındadır (Tablo 107). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 16,995 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,849 olup kritik değer olan 0,05'in üstünde olduğu için bu çalışma açısından görüşülenlerin yaşları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 107: Görüşülenlerin yaşları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?			
	Evet	Hayır	TOPLAM	
Yaşınız	20-25	19	12	31
		61,3%	38,7%	100,0%
		9,4%	12,4%	10,3%
	26-30	52	30	82
		63,4%	36,6%	100,0%
		25,6%	30,9%	27,3%
	31-35	46	10	56
		82,1%	17,9%	100,0%
		22,7%	10,3%	18,7%
	36-40	52	29	81
		64,2%	35,8%	100,0%
		25,6%	29,9%	27,0%
	41-45	24	10	34
		70,6%	29,4%	100,0%
		11,8%	10,3%	11,3%
	46-50	5	6	11
		45,5%	54,5%	100,0%
		2,5%	6,2%	3,7%
	51-55	5	0	5
		100,0%	0,0%	100,0%
		2,5%	0,0%	1,7%
	TOPLAM	203	97	300
		67,7%	32,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
67,7%		32,3%	100,0%	

Görüşülenlerden iş ilişkilerinde duygusal emek harcayanlardan %9,8'i 20-25 yaş aralığındadır, %25,8'i 26-30 yaş aralığında, %20'si 31-35 yaş aralığında, %27,2'si 36-40 yaş aralığında, %11,6'sı 41-45 yaş aralığında, %3,1'i 46-50 yaş aralığında, %2,2'si de 51-55 yaş aralığındadır (Tablo 108). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 16,995 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,849 olup, kritik değer

olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin yaşları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Daha önce yapılan araştırma sonuçlarına göre yaş faktörü duygusal emek sürecine etki eden öncellerdendir. Yaşı daha büyük olan çalışanların tecrübeleri, daha genç olanlara göre fazladır; bu yüzden dolayı özellikle de hangi durumda nasıl davranmaları gerektiği konusunda daha bilinçlidirler. Tecrübelerinden hareketle duyguları üzerindeki denetimi kolay sağlayabilmektedirler. Duygusal emek harcama sürecinde de daha başarılıdırlar.

Tablo 108: Görüşülenlerin yaşları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavrı, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?			TOPLAM
	Evvet	Hayır		
Yaşımız	20-25	22	9	31
		71,0%	29,0%	100,0%
		9,8%	11,8%	10,3%
		7,3%	3,0%	10,3%
	26-30	58	24	82
		70,7%	29,3%	100,0%
		25,9%	31,6%	27,3%
		19,3%	8,0%	27,3%
	31-35	45	11	56
		80,4%	19,6%	100,0%
		20,1%	14,5%	18,7%
		15,0%	3,7%	18,7%
36-40	61	20	81	
	75,3%	24,7%	100,0%	
	27,2%	26,3%	27,0%	
	20,3%	6,7%	27,0%	
41-45	26	8	34	
	76,5%	23,5%	100,0%	
	11,6%	10,5%	11,3%	
	8,7%	2,7%	11,3%	
46-50	7	4	11	
	63,6%	36,4%	100,0%	
	3,1%	5,3%	3,7%	
	2,3%	1,3%	3,7%	
51-55	5	0	5	
	100,0%	0,0%	100,0%	

	2,2%	0,0%	1,7%
	1,7%	0,0%	1,7%
TOPLAM	224	76	300
	74,7%	25,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	74,7%	25,3%	100,0%

4.15.5. Bireysel Özellikler (Beden sunumu, Dış Görünüş, İkna Yeteneği, vb.)

Kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlayanların %87,1'i kurallara göre giyinmektedir, %12,8'i de bazen kurallara göre giyinmektedir (Tablo 109). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 4,080 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,043 olup, kritik değer olan 0,05'in altındadır. Bu çalışma verilerinden ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin örgütlerinde bulunan kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanlar, örgütlerinde var olan kurallara içsel ya da dışsal nedenlerden dolayı uymaktadır. Çalışanların varolan kurallara uyması örgüt içerisindeki düzen ve disiplinin sürekliliğini sağlamaktadır. Çalışanların kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara göre giyinmeleri, örgüt ile müşteri arasında etkileşim noktası olan çalışan aracılığıyla, müşterinin zihninde örgüt ile ilgili olumlu bir izlenim oluşturacağı düşünülmektedir.

Tablo 109: Görüşülenlerin örgütlerinde bulunan kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi çalıştığımız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Evitse bu kurallara ne kadar uyuyorsunuz?	Kurallara göre giyinirim	143	128	271
		52,8%	47,2%	100,0%
		87,2%	94,1%	90,3%
	Bazen kurallara göre giyinirim	21	8	29
		72,4%	27,6%	100,0%
		12,8%	5,9%	9,7%
	7,0%	2,7%	9,7%	
TOPLAM	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

İş ortamının özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünenlerin %87,2'si kurallara göre giyinmektedir, %12,8'i de bazen kurallara göre

giyinmektedir (Tablo 110). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 7,094 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,008'dir. Anlamlılık değeri kritik değer olan 0,05'in altında olduğundan dolayı bu araştırmaya göre çalışanların çalıştıkları örgütte bulunan kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 110: Görüşülenlerin örgütlerinde bulunan kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

		İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygudüşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Evetse bu kurallara ne kadar uyuyorsunuz?	Kurallara göre giyinirim	177	94	271
		65,3%	34,7%	100,0%
		87,2%	96,9%	90,3%
		59,0%	31,3%	90,3%
	Bazen kurallara göre giyinirim	26	3	29
		89,7%	10,3%	100,0%
		12,8%	3,1%	9,7%
		8,7%	1,0%	9,7%
	TOPLAM	203	97	300
		67,7%	32,3%	100,0%
100,0%		100,0%	100,0%	
67,7%		32,3%	100,0%	

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını söyleyenlerin %91'i kurallara göre giyinmektedir, %8,9'u da bazen kurallara göre giyinmektedir (Tablo 111). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,552 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,458 olup, kritik değer olan 0,05'in üstünde olduğu için bu çalışma açısından çalışanların örgütlerinde bulunan kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 111: Görüşülenlerin örgütlerinde bulunan kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma,vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Evetse bu kurallara ne kadar uyuyorsunuz?	Kurallara göre giyinirim	204	67	271
		75,3%	24,7%	100,0%
		91,1%	88,2%	90,3%
		68,0%	22,3%	90,3%
	Bazen kurallara göre giyinirim	20	9	29
		69,0%	31,0%	100,0%
		8,9%	11,8%	9,7%
		6,7%	3,0%	9,7%
	TOPLAM	224	76	300
		74,7%	25,3%	100,0%

	100,0%	100,0%	100,0%
	74,7%	25,3%	100,0%

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %20,7'si klasik ve şık bir kıyafetin müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kıldığını düşünmektedir, %27,4'ü resmi kıyafetin, %12,8'i rahat kıyafetin, %19,5'i düzgün ve itinalı ama kendi tarzına göre olan kıyafetin, %14,6'sı temiz, sade ve şık bir kıyafetin müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kıldığını düşünmektedir. Kendini örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %4,8'i kıyafetin müşteriyle olan ilişkileri başarılı kılmada çok da etkili olmadığını düşünmektedir (Tablo 112). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 12,649 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,027 olup, kritik değer olan 0,05'in altındadır. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim tarzı ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 112: Görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim tarzı ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığımız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Sizce ne tür bir giyim tarzı müşterileriyle olan ilişkilerinizi başarılı kılıyor?	Klasik ve şık bir kıyafet	34 57,6%	25 42,4%	59 100,0%
		20,7%	18,4%	19,7%
		11,3%	8,3%	19,7%
	Resmi kıyafet	45 53,6%	39 46,4%	84 100,0%
		27,4%	28,7%	28,0%
		15,0%	13,0%	28,0%
	Rahat kıyafet	21 63,6%	12 36,4%	33 100,0%
		12,8%	8,8%	11,0%
		7,0%	4,0%	11,0%
	Düzgün ve itinalı ama kendi tarzına göre bir kıyafet	32 71,1%	13 28,9%	45 100,0%
	19,5%	9,6%	15,0%	
	10,7%	4,3%	15,0%	
Temiz, sade ve şık bir kıyafet	24 40,0%	36 60,0%	60 100,0%	
	14,6%	26,5%	20,0%	
	8,0%	12,0%	20,0%	
Çok da etkili bir konu değil	8 42,1%	11 57,9%	19 100,0%	
	4,9%	8,1%	6,3%	
	2,7%	3,7%	6,3%	
TOPLAM	164 54,7%	136 45,3%	300 100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %19,2'si klasik ve şık bir kıyafetin müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kıldığını düşünmektedir, %23,1'i resmi kıyafetin, %12,8'i rahat kıyafetin, %15,2'si düzgün ve itinalı ama kendi tarzına göre olan kıyafetin, %23,1'i temiz, sade ve şık bir kıyafetin müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kıldığını düşünmektedir. İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %6,4'ü kıyafetin müşteriyle olan ilişkileri başarılı kılmada çok da etkili olmadığını düşünmektedir (Tablo 113). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 10,356 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,066 olup, kritik değer olan 0,05'in küçük bir değerle üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim tarzı ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 113: Görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim tarzı ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğimizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Sizce ne tür bir giyim tarzı müşterileriyle ilişkilerinizi başarılı kılıyor?	Klasik ve şık bir kıyafet	39	20	59
		66,1%	33,9%	100,0%
		19,2%	20,6%	19,7%
		13,0%	6,7%	19,7%
	Resmi kıyafet	47	37	84
		56,0%	44,0%	100,0%
		23,2%	38,1%	28,0%
		15,7%	12,3%	28,0%
	Rahat kıyafet	26	7	33
		78,8%	21,2%	100,0%
		12,8%	7,2%	11,0%
		8,7%	2,3%	11,0%
Düzgün ve itinalı ama kendi tarzına göre bir kıyafet	31	14	45	
	68,9%	31,1%	100,0%	
	15,3%	14,4%	15,0%	
	10,3%	4,7%	15,0%	
Temiz, sade ve şık bir kıyafet	47	13	60	
	78,3%	21,7%	100,0%	
	23,2%	13,4%	20,0%	
	15,7%	4,3%	20,0%	
Çok da etkili bir konu değil	13	6	19	
	68,4%	31,6%	100,0%	
	6,4%	6,2%	6,3%	
	4,3%	2,0%	6,3%	
TOPLAM	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %20,5'i klasik ve şık bir kıyafetin müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kıldığını düşünmektedir, %28,5'i resmi kıyafetin, %10,2'si rahat kıyafetin, %15,6'sı düzgün ve itinalı ama kendi tarzına göre olan kıyafetin, %18,7'si temiz, sade ve şık bir kıyafetin müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kıldığını düşünmektedir. İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %6,2'si kıyafetin müşterileriyle olan ilişkileri başarılı kılmada çok da etkili olmadığını düşünmektedir (Tablo 114). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,804 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,876 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim tarzı ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 114: Görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim tarzı ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavrı, samimi olma,vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Sizce ne tür bir giyim tarzı müşterilerinizle başarılı kılıyor?	Klasik ve şık bir kıyafet	46 78,0%	13 22,0%	59 100,0%
		20,5%	17,1%	19,7%
		15,3%	4,3%	19,7%
	Resmi kıyafet	64 76,2%	20 23,8%	84 100,0%
		28,6%	26,3%	28,0%
		21,3%	6,7%	28,0%
	Rahat kıyafet	23 69,7%	10 30,3%	33 100,0%
		10,3%	13,2%	11,0%
		7,7%	3,3%	11,0%
	Düzgün ve itinalı ama kendi tarzına göre bir kıyafet	35 77,8%	10 22,2%	45 100,0%
		15,6%	13,2%	15,0%
		11,7%	3,3%	15,0%
Temiz, sade ve şık bir kıyafet	42 70,0%	18 30,0%	60 100,0%	
	18,8%	23,7%	20,0%	
	14,0%	6,0%	20,0%	
Çok da etkili bir konu değil	14 73,7%	5 26,3%	19 100,0%	
	6,3%	6,6%	6,3%	
	4,7%	1,7%	6,3%	
TOPLAM	224 74,7%	76 25,3%	300 100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %9,4'ü müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan konuşma tarzının seviyeli bir konuşma tarzı olduğunu düşünmektedir; %11,5'i saygılı, samimi ve içten bir konuşma tarzının, %6,7'si empati kurarak konuşmanın, %6'sı olumlu ve yumuşak tonlu bir konuşmanın %6'sı kişiye göre konuşmanın, %6'sı anlaşılabilir ve iş disiplinine uygun bir konuşma tarzının müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kıldığını düşünmektedir. Kendini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %0,6'sı ise konuşma tarzının müşterilerle olan ilişkileri çok da etkilemediğini düşünmektedir (Tablo 115). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 32,589 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,019 olup, kritik değerın altında olduğundan çalışanlara göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan konuşma tarzı ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 115: Görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan konuşma tarzı ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi çalıştığınız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Sizce ne tür bir konuşma tarzı müşterilerinizle ilişkilerinizi başarılı kılıyor?	Mütevazi, hoşgörülü ve seviyeli bir konuşma tarzı	5 50,0%	5 50,0%	10 100,0%
		3,0%	3,7%	3,3%
		1,7%	1,7%	3,3%
	Düzgün bir konuşma tarzı	7 33,3%	14 66,7%	21 100,0%
		4,3%	10,3%	7,0%
		2,3%	4,7%	7,0%
	Açıklayıcı bir konuşma tarzı	2 16,7%	10 83,3%	12 100,0%
		1,2%	7,4%	4,0%
		0,7%	3,3%	4,0%
	Seviyeli bir konuşma tarzı	25 67,6%	12 32,4%	37 100,0%
	15,2%	8,8%	12,3%	
	8,3%	4,0%	12,3%	
Her düzeye inerek konuşmak	8 66,7%	4 33,3%	12 100,0%	
	4,9%	2,9%	4,0%	
	2,7%	1,3%	4,0%	
Düzgün, kibar ve anlaşılır bir konuşma tarzı	9 50,0%	9 50,0%	18 100,0%	
	5,5%	6,6%	6,0%	
	3,0%	3,0%	6,0%	
Gülümseyerek konuşmak	6 54,5%	5 45,5%	11 100,0%	
	3,7%	3,7%	3,7%	
	2,0%	1,7%	3,7%	

Olumlu ve yumuşak tonlu bir konuşma	10	3	13
	76,9%	23,1%	100,0%
	6,1%	2,2%	4,3%
	3,3%	1,0%	4,3%
Kişiye göre konuşma tarzı sergilerim	10	6	16
	62,5%	37,5%	100,0%
	6,1%	4,4%	5,3%
	3,3%	2,0%	5,3%
Saygılı, samimi ve içten bir konuşma	19	14	33
	57,6%	42,4%	100,0%
	11,6%	10,3%	11,0%
	6,3%	4,7%	11,0%
Mütevazı, anlaşılır, akıcı bir konuşma tarzı	8	8	16
	50,0%	50,0%	100,0%
	4,9%	5,9%	5,3%
	2,7%	2,7%	5,3%
Güven veren ve bilgilendirici bir konuşma tarzı	6	4	10
	60,0%	40,0%	100,0%
	3,7%	2,9%	3,3%
	2,0%	1,3%	3,3%
Sade, yalın ve net bir konuşma tarzı	8	4	12
	66,7%	33,3%	100,0%
	4,9%	2,9%	4,0%
	2,7%	1,3%	4,0%
Kararlı ve kibar bir konuşma tarzı	6	10	16
	37,5%	62,5%	100,0%
	3,7%	7,4%	5,3%
	2,0%	3,3%	5,3%
Anlaşılabilir ve iş disiplinine uygun bir konuşma tarzı	10	5	15
	66,7%	33,3%	100,0%
	6,1%	3,7%	5,0%
	3,3%	1,7%	5,0%
Sempatik ve sıcak bir konuşma tarzı	7	7	14
	50,0%	50,0%	100,0%
	4,3%	5,1%	4,7%
	2,3%	2,3%	4,7%
Empati kurarak konuşmaya dikkat ederim	11	1	12
	91,7%	8,3%	100,0%
	6,7%	0,7%	4,0%
	3,7%	0,3%	4,0%
Doğru kelimeleri doğru zamanda kullanarak konuşmaya dikkat ederim	6	12	18
	33,3%	66,7%	100,0%
	3,7%	8,8%	6,0%
	2,0%	4,0%	6,0%
Çok da etkili bir konu değil	1	3	4
	25,0%	75,0%	100,0%
	0,6%	2,2%	1,3%
	0,3%	1,0%	1,3%
TOPLAM	164	136	300
	54,7%	45,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	54,7%	45,3%	100,0%

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %14,7'si seviyeli bir konuşma tarzının müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılacağını belirtmiştir, %13,3'ü saygılı, samimi ve içten bir

konuşmanın, %7,8'i düzgün bir konuşma tarzının, %5,9'u doğru kelimeleri doğru zamanda kullanarak konuşmanın, %5,4'ü düzgün, kibar ve anlaşılır bir konuşma tarzının, %5,4'ü kişiye göre konuşma tarzının %5,4'ü mütevazı, anlaşılır, akıcı bir konuşma tarzının müşterilerle olan ilişkilerde başarı sağladığını belirtmiştir. İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %1,4'ü de konuşma tarzının müşterilerle olan ilişkileri çok da etkilemediğini düşünmektedir (Tablo 116). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 19,562 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,358 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan konuşma tarzı ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 116: Görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan konuşma tarzı ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Sizce ne tür bir konuşma tarzı müşterilerle ilişkilerinizi başarılı kılıyor?	Mütevazı, hoşgörülü ve seviyeli bir konuşma tarzı	6 60,0%	4 40,0%	10 100,0%
		3,0%	4,1%	3,3%
		2,0%	1,3%	3,3%
	Düzgün bir konuşma tarzı	16 76,2%	5 23,8%	21 100,0%
		7,9%	5,2%	7,0%
		5,3%	1,7%	7,0%
	Açıklayıcı bir konuşma tarzı	8 66,7%	4 33,3%	12 100,0%
		3,9%	4,1%	4,0%
		2,7%	1,3%	4,0%
	Seviyeli bir konuşma tarzı	30 81,1%	7 18,9%	37 100,0%
		14,8%	7,2%	12,3%
		10,0%	2,3%	12,3%
Her düzeye inerek konuşmak	7 58,3%	5 41,7%	12 100,0%	
	3,4%	5,2%	4,0%	
	2,3%	1,7%	4,0%	
Düzgün, kibar ve anlaşılır bir konuşma tarzı	11 61,1%	7 38,9%	18 100,0%	
	5,4%	7,2%	6,0%	
	3,7%	2,3%	6,0%	
Gülümseyerek konuşmak	7 63,6%	4 36,4%	11 100,0%	
	3,4%	4,1%	3,7%	
	2,3%	1,3%	3,7%	
Olumlu ve yumuşak tonlu bir konuşma	7 53,8%	6 46,2%	13 100,0%	
	3,4%	6,2%	4,3%	
	2,3%	2,0%	4,3%	
Kişiye göre konuşma tarzı sergilerim	11 68,8%	5 31,3%	16 100,0%	
	5,4%	5,2%	5,3%	

	3,7%	1,7%	5,3%
Saygılı, samimi ve içten bir konuşma	27	6	33
	81,8%	18,2%	100,0%
	13,3%	6,2%	11,0%
	9,0%	2,0%	11,0%
Mütevazı, anlaşılır, akıcı bir konuşma tarzı	11	5	16
	68,8%	31,3%	100,0%
	5,4%	5,2%	5,3%
	3,7%	1,7%	5,3%
Güven veren ve bilgilendirici bir konuşma tarzı	9	1	10
	90,0%	10,0%	100,0%
	4,4%	1,0%	3,3%
	3,0%	0,3%	3,3%
Sade, yalın ve net bir konuşma tarzı	7	5	12
	58,3%	41,7%	100,0%
	3,4%	5,2%	4,0%
	2,3%	1,7%	4,0%
Kararlı ve kibar bir konuşma tarzı	8	8	16
	50,0%	50,0%	100,0%
	3,9%	8,2%	5,3%
	2,7%	2,7%	5,3%
Anlaşılabilir ve iş disiplinine uygun bir konuşma tarzı	7	8	15
	46,7%	53,3%	100,0%
	3,4%	8,2%	5,0%
	2,3%	2,7%	5,0%
Sempatik ve sıcak bir konuşma tarzı	7	7	14
	50,0%	50,0%	100,0%
	3,4%	7,2%	4,7%
	2,3%	2,3%	4,7%
Empati kurarak konuşmaya dikkat ederim	9	3	12
	75,0%	25,0%	100,0%
	4,4%	3,1%	4,0%
	3,0%	1,0%	4,0%
Doğru kelimeleri doğru zamanda kullanarak konuşmaya dikkat ederim	12	6	18
	66,7%	33,3%	100,0%
	5,9%	6,2%	6,0%
	4,0%	2,0%	6,0%
Çok da etkili bir konu değil	3	1	4
	75,0%	25,0%	100,0%
	1,5%	1,0%	1,3%
	1,0%	0,3%	1,3%
TOPLAM	203	97	300
	67,7%	32,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	67,7%	32,3%	100,0%

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %15,6'sı seviyeli bir konuşma tarzının müşterileriyle olan ilişkilerini daha başarılı kıldığını belirtmiştir; %12,9'si saygılı, samimi ve içten bir konuşmanın, %6,6'sı kararlı ve kibar bir konuşma tarzının, %5,3'ü doğru kelimeleri doğru zamanda kullanarak konuşmanın, %6,2'si mütevazı, anlaşılır, akıcı bir konuşma tarzının, %6,2'si kişiye göre konuşma tarzının, %4,9'u her seviyeye inerek konuşmanın, %4,4'ü düzgün bir konuşma tarzının müşterileriyle olan ilişkileri başarılı kıldığını belirtmiştir. İş ilişkilerinde duygusal emek

harcadığını belirten çalışanların %1,3'ü de konuşma tarzının müşterilerle olan ilişkileri çok da etkilemediğini düşünmektedir (Tablo 117). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 45,021 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,000 olup, kritik değer olan 0,05'in altında olduğundan bu çalışma açısından çalışanlara göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan konuşma tarzı ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 117: Görüşülenlere göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan konuşma tarzı ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Sizce ne tür bir konuşma tarzı müşterilerle ilişkilerinizi başarılı kılıyor?	Mütevazı, hoşgörülü ve seviyeli bir konuşma tarzı	4 40,0%	6 60,0%	10 100,0%
		1,8%	7,9%	3,3%
		1,3%	2,0%	3,3%
	Düzgün bir konuşma tarzı	10 47,6%	11 52,4%	21 100,0%
		4,5%	14,5%	7,0%
		3,3%	3,7%	7,0%
	Açıklayıcı bir konuşma tarzı	9 75,0%	3 25,0%	12 100,0%
		4,0%	3,9%	4,0%
		3,0%	1,0%	4,0%
	Seviyeli bir konuşma tarzı	35 94,6%	2 5,4%	37 100,0%
		15,6%	2,6%	12,3%
		11,7%	0,7%	12,3%
	Her düzeye inerek konuşmak	11 91,7%	1 8,3%	12 100,0%
		4,9%	1,3%	4,0%
		3,7%	0,3%	4,0%
Düzgün, kibar ve anlaşılır bir konuşma tarzı	12 66,7%	6 33,3%	18 100,0%	
	5,4%	7,9%	6,0%	
	4,0%	2,0%	6,0%	
Gülümseyerek konuşmak	9 81,8%	2 18,2%	11 100,0%	
	4,0%	2,6%	3,7%	
	3,0%	0,7%	3,7%	
Olumlu ve yumuşak tonlu bir konuşma	6 46,2%	7 53,8%	13 100,0%	
	2,7%	9,2%	4,3%	
	2,0%	2,3%	4,3%	
Kişiyeye göre konuşma tarzı sergilerim	14 87,5%	2 12,5%	16 100,0%	
	6,3%	2,6%	5,3%	
	4,7%	0,7%	5,3%	
Saygılı, samimi ve içten bir konuşma	29 87,9%	4 12,1%	33 100,0%	

	12,9%	5,3%	11,0%
	9,7%	1,3%	11,0%
Mütevazı, anlaşılır, akıcı bir konuşma tarzı	14	2	16
	87,5%	12,5%	100,0%
	6,3%	2,6%	5,3%
	4,7%	0,7%	5,3%
Güven veren ve bilgilendirici bir konuşma tarzı	7	3	10
	70,0%	30,0%	100,0%
	3,1%	3,9%	3,3%
	2,3%	1,0%	3,3%
Sade, yalın ve net bir konuşma tarzı	9	3	12
	75,0%	25,0%	100,0%
	4,0%	3,9%	4,0%
	3,0%	1,0%	4,0%
Kararlı ve kibar bir konuşma tarzı	15	1	16
	93,8%	6,3%	100,0%
	6,7%	1,3%	5,3%
	5,0%	0,3%	5,3%
Anlaşılabilir ve iş disiplinine uygun bir konuşma tarzı	8	7	15
	53,3%	46,7%	100,0%
	3,6%	9,2%	5,0%
	2,7%	2,3%	5,0%
Sempatik ve sıcak bir konuşma tarzı	9	5	14
	64,3%	35,7%	100,0%
	4,0%	6,6%	4,7%
	3,0%	1,7%	4,7%
Empati kurarak konuşmaya dikkat ederim	8	4	12
	66,7%	33,3%	100,0%
	3,6%	5,3%	4,0%
	2,7%	1,3%	4,0%
Doğru kelimeleri doğru zamanda kullanarak konuşmaya dikkat ederim	12	6	18
	66,7%	33,3%	100,0%
	5,4%	7,9%	6,0%
	4,0%	2,0%	6,0%
Çok da etkili bir konu değil	3	1	4
	75,0%	25,0%	100,0%
	1,3%	1,3%	1,3%
	1,0%	0,3%	1,3%
TOPLAM	224	76	300
	74,7%	25,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	74,7%	25,3%	100,0%

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %83,5'i müşterileriyle olan ilişkilerinde beden diline dikkat etmektedirler. %16,4'ü ise dikkat etmemektedir (Tablo 118). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,512 olarak bulunan ki kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,219 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların müşterileriyle olan ilişkilerinde beden

dillerine dikkat etme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 118: Görüşülenlerin müşterileriyle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evete	Hayır	
Müşterileriyle ilişkilerinizde beden dilimize dikkat ediyor musunuz?	Evet	137	106	243
		56,4%	43,6%	100,0%
		83,5%	77,9%	81,0%
	Hayır	45,7%	35,3%	81,0%
		27	30	57
		47,4%	52,6%	100,0%
TOPLAM	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %80,2'si müşterileriyle olan ilişkilerinde beden diline dikkat etmektedir. %19,7'ü ise dikkat etmemektedir (Tablo 119). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,202 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,653 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların müşterileriyle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 119: Görüşülenlerin müşterileriyle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

		İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
		Evete	Hayır	
Müşterileriyle ilişkilerinizde beden dilimize dikkat ediyor musunuz?	Evet	163	80	243
		67,1%	32,9%	100,0%
		80,3%	82,5%	81,0%
	Hayır	54,3%	26,7%	81,0%
		40	17	57
		70,2%	29,8%	100,0%
TOPLAM	19,7%	17,5%	19,0%	
	13,3%	5,7%	19,0%	
	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %81,3'ü müşterileriyle olan ilişkilerinde beden diline dikkat etmektedir. %18,8'i ise beden diline dikkat etmemektedir (Tablo 120). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,036 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,850 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların müşterileriyle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 120: Görüşülenlerin müşterileriyle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma,vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Müşterileriyle ilişkilerinizde beden dilinize dikkat ediyor musunuz?	Evet	182	61	243
		74,9%	25,1%	100,0%
		81,3%	80,3%	81,0%
		60,7%	20,3%	81,0%
	Hayır	42	15	57
		73,7%	26,3%	100,0%
		18,8%	19,7%	19,0%
		14,0%	5,0%	19,0%
TOPLAM	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

Tablo 121: Görüşülenlerin işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve kendilerinin örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
İşle ilgili konularda müşterilerimize karşı ikna yeteneğimizi nasıl değerlendirirsiniz?	İkna ediciyimdir	87	91	178
		48,9%	51,1%	100,0%
		53,0%	66,9%	59,3%
		29,0%	30,3%	59,3%
	Bazen ikna ediciyimdir	75	45	120
		62,5%	37,5%	100,0%
		45,7%	33,1%	40,0%
		25,0%	15,0%	40,0%
	Diğer	2	0	2
		100,0%	0,0%	100,0%
		1,2%	0,0%	0,7%
		0,7%	0,0%	0,7%
TOPLAM	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %53'si işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna edici olduklarını düşünmektedirler, %45,7'si bazen ikna edici olduklarını düşünmektedirler (Tablo 121). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 7,038 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,030 olup, kritik değer olan 0,05'in altında olduğundan bu araştırmaya göre çalışanların işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 122: Görüşülenlerin işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
İşle ilgili konularda müşterilerimize karşı ikna yeteneğinizi nasıl değerlendirirsiniz?	İkna ediciyimdir	122	56	178
		68,5%	31,5%	100,0%
		60,1%	57,7%	59,3%
		40,7%	18,7%	59,3%
	Bazen ikna ediciyimdir	79	41	120
		65,8%	34,2%	100,0%
		38,9%	42,3%	40,0%
		26,3%	13,7%	40,0%
	Diğer	2	0	2
		100,0%	0,0%	100,0%
		1,0%	0,0%	0,7%
		0,7%	0,0%	0,7%
TOPLAM	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %60'ı işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna edici olduklarını düşünmektedir, %38,9'u ise bazen ikna edici olduğunu düşünmektedir (Tablo 122). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,202 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,548 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %62,9'u müşterilerine karşı işle ilgili konularda ikna edici olduğunu düşünmektedir, %36,1'i ise bazen ikna edici olduğunu düşünmektedir (Tablo 123). Ki-kare bağımsızlık testi

sonucuna göre 5,882 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,053 olup, kritik değer olan 0,05'in küçük bir değerle üzerinde olduğu için bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Fakat duygusal emek sürecinde samimi davranış sergilemekte başarılı olan çalışanların daha ikna edici olduğu düşünülmektedir. Çünkü müşteri karşısında gerçekten hissettiği duygu ve davranışları örgütün ondan beklediği duygu ve davranışlarla birebir aynıdır ve bu durum müşteri açısından daha güvenilir bir izlenim yaratır. Böylece çalışanın, kendisine güven duyan bir müşteri karşısında daha ikna edici olması beklenebilir.

Tablo 123: Görüşülenlerin işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma,vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
İşle ilgili konularda müşterilerimize karşı ikna yeteneğinizi nasıl değerlendirirsiniz?	İkna ediciyimdir	141 79,2%	37 20,8%	178 100,0%
	Bazen ikna ediciyimdir	62,9%	48,7%	59,3%
		47,0%	12,3%	59,3%
		81 67,5%	39 32,5%	120 100,0%
Diğer	36,2%	51,3%	40,0%	
	27,0%	13,0%	40,0%	
	2 100,0%	0 0,0%	2 100,0%	
	0,9%	0,0%	0,7%	
TOPLAM	0,7%	0,0%	0,7%	
	224 74,7%	76 25,3%	300 100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

4.15.6. Örgütsel Statü

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %18,9'u gişe asistanı pozisyonunda çalışmaktadır, %9,1'si servis yetkilisi, %12,1'i operasyon asistanı, %14'ü servis görevlisi, %6,7'si uzmandır (Tablo 124). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 30,375 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,085 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların örgütte çalıştıkları pozisyon ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 124: Görüşülenlerin örgütte çalıştıkları pozisyon ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
	Evet	Hayır	
Gişe asistanı	31	12	43
	72,1%	27,9%	100,0%
	18,9%	8,8%	14,3%
	10,3%	4,0%	14,3%
Memur	5	4	9
	55,6%	44,4%	100,0%
	3,0%	2,9%	3,0%
	1,7%	1,3%	3,0%
Servis yetkilisi	15	6	21
	71,4%	28,6%	100,0%
	9,1%	4,4%	7,0%
	5,0%	2,0%	7,0%
Haberleşme	1	1	2
	50,0%	50,0%	100,0%
	0,6%	0,7%	0,7%
	0,3%	0,3%	0,7%
Operasyon asistanı	20	28	48
	41,7%	58,3%	100,0%
	12,2%	20,6%	16,0%
	6,7%	9,3%	16,0%
Yönetici	4	10	14
	28,6%	71,4%	100,0%
	2,4%	7,4%	4,7%
	1,3%	3,3%	4,7%
Operasyon yetkilisi	3	1	4
	75,0%	25,0%	100,0%
	1,8%	0,7%	1,3%
	1,0%	0,3%	1,3%
Bireysel bankacılık yöneticisi	7	3	10
	70,0%	30,0%	100,0%
	4,3%	2,2%	3,3%
	2,3%	1,0%	3,3%
Müdür yardımcısı	1	1	2
	50,0%	50,0%	100,0%
	0,6%	0,7%	0,7%
	0,3%	0,3%	0,7%
Şoför	1	0	1
	100,0%	0,0%	100,0%
	0,6%	0,0%	0,3%
	0,3%	0,0%	0,3%
Bireysel portföy yöneticisi	3	1	4
	75,0%	25,0%	100,0%
	1,8%	0,7%	1,3%
	1,0%	0,3%	1,3%
Servis görevlisi	23	22	45
	51,1%	48,9%	100,0%
	14,0%	16,2%	15,0%
	7,7%	7,3%	15,0%
Müşteri yöneticisi	6	4	10
	60,0%	40,0%	100,0%
	3,7%	2,9%	3,3%
	2,0%	1,3%	3,3%
Satış temsilcisi	3	2	5
	60,0%	40,0%	100,0%
	1,8%	1,5%	1,7%

Örgütteki pozisyonunuz

	1,0%	0,7%	1,7%
Müdür	4	3	7
	57,1%	42,9%	100,0%
	2,4%	2,2%	2,3%
	1,3%	1,0%	2,3%
Yönetici yardımcısı	3	4	7
	42,9%	57,1%	100,0%
	1,8%	2,9%	2,3%
	1,0%	1,3%	2,3%
Bireysel satış yöneticisi	2	1	3
	66,7%	33,3%	100,0%
	1,2%	0,7%	1,0%
	0,7%	0,3%	1,0%
Bireysel müşteri ilişkileri yetkilisi	0	2	2
	0,0%	100,0%	100,0%
	0,0%	1,5%	0,7%
	0,0%	0,7%	0,7%
Destek elemanı	8	2	10
	80,0%	20,0%	100,0%
	4,9%	1,5%	3,3%
	2,7%	0,7%	3,3%
Müşteri ilişkileri asistanı	0	3	3
	0,0%	100,0%	100,0%
	0,0%	2,2%	1,0%
	0,0%	1,0%	1,0%
Uzman	11	7	18
	61,1%	38,9%	100,0%
	6,7%	5,1%	6,0%
	3,7%	2,3%	6,0%
Diğer	13	19	32
	40,6%	59,4%	100,0%
	7,9%	14,0%	10,7%
	4,3%	6,3%	10,7%
TOPLAM	164	136	300
	54,7%	45,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	54,7%	45,3%	100,0%

Tablo 125: Görüşülenlerin örgütte çalıştıkları pozisyon ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygularınızdan ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Örgütteki pozisyonunuz	Gişe asistanı	25	18	43
		58,1%	41,9%	100,0%
		12,3%	18,6%	14,3%
		8,3%	6,0%	14,3%
	Memur	8	1	9
		88,9%	11,1%	100,0%
		3,9%	1,0%	3,0%
		2,7%	0,3%	3,0%
	Servis yetkilisi	14	7	21
		66,7%	33,3%	100,0%
		6,9%	7,2%	7,0%
		4,7%	2,3%	7,0%
Haberleşme	2	0	2	
	100,0%	0,0%	100,0%	
	1,0%	0,0%	0,7%	
	0,7%	0,0%	0,7%	
Operasyon asistanı	32	16	48	

	66,7%	33,3%	100,0%
	15,8%	16,5%	16,0%
	10,7%	5,3%	16,0%
Yönetici	10	4	14
	71,4%	28,6%	100,0%
	4,9%	4,1%	4,7%
	3,3%	1,3%	4,7%
Operasyon yetkilisi	4	0	4
	100,0%	0,0%	100,0%
	2,0%	0,0%	1,3%
	1,3%	0,0%	1,3%
Bireysel bankacılık yöneticisi	8	2	10
	80,0%	20,0%	100,0%
	3,9%	2,1%	3,3%
	2,7%	0,7%	3,3%
Müdür yardımcısı	0	2	2
	0,0%	100,0%	100,0%
	0,0%	2,1%	0,7%
	0,0%	0,7%	0,7%
Şoför	1	0	1
	100,0%	0,0%	100,0%
	0,5%	0,0%	0,3%
	0,3%	0,0%	0,3%
Bireysel portföy yöneticisi	2	2	4
	50,0%	50,0%	100,0%
	1,0%	2,1%	1,3%
	0,7%	0,7%	1,3%
Servis görevlisi	28	17	45
	62,2%	37,8%	100,0%
	13,8%	17,5%	15,0%
	9,3%	5,7%	15,0%
Müşteri yöneticisi	7	3	10
	70,0%	30,0%	100,0%
	3,4%	3,1%	3,3%
	2,3%	1,0%	3,3%
Satış temsilcisi	2	3	5
	40,0%	60,0%	100,0%
	1,0%	3,1%	1,7%
	0,7%	1,0%	1,7%
Müdür	5	2	7
	71,4%	28,6%	100,0%
	2,5%	2,1%	2,3%
	1,7%	0,7%	2,3%
Yönetici yardımcısı	4	3	7
	57,1%	42,9%	100,0%
	2,0%	3,1%	2,3%
	1,3%	1,0%	2,3%
Bireysel satış yöneticisi	3	0	3
	100,0%	0,0%	100,0%
	1,5%	0,0%	1,0%
	1,0%	0,0%	1,0%
Bireysel müşteri ilişkileri yetkilisi	2	0	2
	100,0%	0,0%	100,0%
	1,0%	0,0%	0,7%
	0,7%	0,0%	0,7%
Destek elemanı	6	4	10
	60,0%	40,0%	100,0%
	3,0%	4,1%	3,3%
	2,0%	1,3%	3,3%

Müşteri ilişkileri asistanı	3	0	3
	100,0%	0,0%	100,0%
	1,5%	0,0%	1,0%
Uzman	12	6	18
	66,7%	33,3%	100,0%
	5,9%	6,2%	6,0%
Diğer	4,0%	2,0%	6,0%
	25	7	32
	78,1%	21,9%	100,0%
TOPLAM	12,3%	7,2%	10,7%
	8,3%	2,3%	10,7%
	203	97	300
	67,7%	32,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	67,7%	32,3%	100,0%

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %12,3'ü gişe asistanı pozisyonunda çalışmaktadır; %6,8'i servis yetkilisi, %15,7'si operasyon asistanı, %4,9'u yönetici, %13,7'si servis görevlisi, %5,9'u da uzmandır (Tablo 125). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 21,038 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,457 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin çalıştıkları örgütteki pozisyonları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 126: Görüşülenlerin örgütte çalıştıkları pozisyon ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavrı, samimi olma,vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Örgütteki pozisyonunuz	Gişe asistanı	29	14	43
		67,4%	32,6%	100,0%
		12,9%	18,4%	14,3%
	Memur	9	0	9
		100,0%	0,0%	100,0%
		4,0%	0,0%	3,0%
	Servis yetkilisi	3,0%	0,0%	3,0%
		16	5	21
		76,2%	23,8%	100,0%
Haberleşme	7,1%	6,6%	7,0%	
	5,3%	1,7%	7,0%	
	2	0	2	
Operasyon asistanı	100,0%	0,0%	100,0%	
	0,9%	0,0%	0,7%	
	0,7%	0,0%	0,7%	
	38	10	48	
	79,2%	20,8%	100,0%	
	17,0%	13,2%	16,0%	

	12,7%	3,3%	16,0%
Yönetici	11	3	14
	78,6%	21,4%	100,0%
	4,9%	3,9%	4,7%
	3,7%	1,0%	4,7%
Operasyon yetkilisi	3	1	4
	75,0%	25,0%	100,0%
	1,3%	1,3%	1,3%
	1,0%	0,3%	1,3%
Bireysel bankacılık yöneticisi	7	3	10
	70,0%	30,0%	100,0%
	3,1%	3,9%	3,3%
	2,3%	1,0%	3,3%
Müdür yardımcısı	2	0	2
	100,0%	0,0%	100,0%
	0,9%	0,0%	0,7%
	0,7%	0,0%	0,7%
Şoför	0	1	1
	0,0%	100,0%	100,0%
	0,0%	1,3%	0,3%
	0,0%	0,3%	0,3%
Bireysel portföy yöneticisi	2	2	4
	50,0%	50,0%	100,0%
	0,9%	2,6%	1,3%
	0,7%	0,7%	1,3%
Servis görevlisi	35	10	45
	77,8%	22,2%	100,0%
	15,6%	13,2%	15,0%
	11,7%	3,3%	15,0%
Müşteri yöneticisi	8	2	10
	80,0%	20,0%	100,0%
	3,6%	2,6%	3,3%
	2,7%	0,7%	3,3%
Satış temsilcisi	3	2	5
	60,0%	40,0%	100,0%
	1,3%	2,6%	1,7%
	1,0%	0,7%	1,7%
Müdür	3	4	7
	42,9%	57,1%	100,0%
	1,3%	5,3%	2,3%
	1,0%	1,3%	2,3%
Yönetici yardımcısı	4	3	7
	57,1%	42,9%	100,0%
	1,8%	3,9%	2,3%
	1,3%	1,0%	2,3%
Bireysel satış yöneticisi	3	0	3
	100,0%	0,0%	100,0%
	1,3%	0,0%	1,0%
	1,0%	0,0%	1,0%
Bireysel müşteri ilişkileri yetkilisi	2	0	2
	100,0%	0,0%	100,0%
	0,9%	0,0%	0,7%
	0,7%	0,0%	0,7%
Destek elemanı	5	5	10

	50,0%	50,0%	100,0%
	2,2%	6,6%	3,3%
	1,7%	1,7%	3,3%
Müşteri ilişkileri asistanı	3	0	3
	100,0%	0,0%	100,0%
	1,3%	0,0%	1,0%
	1,0%	0,0%	1,0%
Uzman	14	4	18
	77,8%	22,2%	100,0%
	6,3%	5,3%	6,0%
	4,7%	1,3%	6,0%
Diğer	25	7	32
	78,1%	21,9%	100,0%
	11,2%	9,2%	10,7%
	8,3%	2,3%	10,7%
TOPLAM	224	76	300
	74,7%	25,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	74,7%	25,3%	100,0%

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların 6,25'i uzman pozisyonunda çalışmaktadır, %15,6'sı servis görevlisi, %16,9'u operasyon asistanı %12,9'u gişe asistanı, %7,1'i servis yetkilisi, %4,9'u yöneticidir (Tablo 126). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 22,655 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,363 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin çalıştıkları örgütteki pozisyonları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

4.15.7. Kariyer Amacı

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %14,6'sının çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları yüksek ücret ve saygınlık, %12,8'inin sosyal statü sağlamak, %11,5'inin yükselmek, %10,9'unun başarılı ve onurlu bir şekilde sürdürmek, %10,3'ünün müdürlüktür. %10,9'unun ise herhangi bir amacım yoktur (Tablo 127). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 15,796 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,467 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 127: Görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
	Evet	Hayır	
Yükselmek	19	11	30
	63,3%	36,7%	100,0%
	11,6%	8,1%	10,0%
	6,3%	3,7%	10,0%
Daha garantili bir işimin olması	6	6	12
	50,0%	50,0%	100,0%
	3,7%	4,4%	4,0%
	2,0%	2,0%	4,0%
Sosyal adaletin sağlanması	3	4	7
	42,9%	57,1%	100,0%
	1,8%	2,9%	2,3%
	1,0%	1,3%	2,3%
Kütüphanede memur olmak	1	0	1
	100,0%	0,0%	100,0%
	0,6%	0,0%	0,3%
	0,3%	0,0%	0,3%
Helal kazanç sağlamak	5	9	14
	35,7%	64,3%	100,0%
	3,0%	6,6%	4,7%
	1,7%	3,0%	4,7%
Yüksek ücret ve saygınlık	24	25	49
	49,0%	51,0%	100,0%
	14,6%	18,4%	16,3%
	8,0%	8,3%	16,3%
Müdürlük	17	14	31
	54,8%	45,2%	100,0%
	10,4%	10,3%	10,3%
	5,7%	4,7%	10,3%
Amacım yok	18	12	30
	60,0%	40,0%	100,0%
	11,0%	8,8%	10,0%
	6,0%	4,0%	10,0%
Emeklilik	8	7	15
	53,3%	46,7%	100,0%
	4,9%	5,1%	5,0%
	2,7%	2,3%	5,0%
Başarılı ve onurlu bir şekilde sürdürmek	18	8	26
	69,2%	30,8%	100,0%
	11,0%	5,9%	8,7%
	6,0%	2,7%	8,7%
Operasyon Müdürlüğü	6	9	15
	40,0%	60,0%	100,0%
	3,7%	6,6%	5,0%
	2,0%	3,0%	5,0%
Bireysel Müşteri Hizmetler Yetkilisi	6	7	13
	46,2%	53,8%	100,0%
	3,7%	5,1%	4,3%
	2,0%	2,3%	4,3%

Çalışma hayatımızda kariyer amacımız nedir?

II. Müdür olabilmek	2	0	2
	100,0%	0,0%	100,0%
	1,2%	0,0%	0,7%
Sosyal statü sağlamak	0,7%	0,0%	0,7%
	21	16	37
	56,8%	43,2%	100,0%
Kendi işimin patronu olmak	12,8%	11,8%	12,3%
	7,0%	5,3%	12,3%
	4	0	4
Krediler tahsis yönetmeni	100,0%	0,0%	100,0%
	2,4%	0,0%	1,3%
	1,3%	0,0%	1,3%
Alanımda uzmanlaşmak	0	1	1
	0,0%	100,0%	100,0%
	0,0%	0,7%	0,3%
TOPLAM	0,0%	0,3%	0,3%
	6	7	13
	46,2%	53,8%	100,0%
TOPLAM	3,7%	5,1%	4,3%
	2,0%	2,3%	4,3%
	164	136	300
TOPLAM	54,7%	45,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	54,7%	45,3%	100,0%

Tablo 128: Görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Çalışma hayatımızda kariyer amacımız nedir?	Yükselmek	24	6	30
		80,0%	20,0%	100,0%
		10,7%	7,9%	10,0%
		8,0%	2,0%	10,0%
	Daha garantili bir işimin olması	9	3	12
		75,0%	25,0%	100,0%
		4,0%	3,9%	4,0%
		3,0%	1,0%	4,0%
	Sosyal adaletin sağlanması	5	2	7
		71,4%	28,6%	100,0%
		2,2%	2,6%	2,3%
		1,7%	0,7%	2,3%
Kütüphanede memur olmak	1	0	1	
	100,0%	0,0%	100,0%	
	0,4%	0,0%	0,3%	
	0,3%	0,0%	0,3%	
Helal kazanç sağlamak	10	4	14	
	71,4%	28,6%	100,0%	
	4,5%	5,3%	4,7%	
	3,3%	1,3%	4,7%	
Yüksek ücret ve saygınlık	35	14	49	
	71,4%	28,6%	100,0%	
	15,6%	18,4%	16,3%	

	11,7%	4,7%	16,3%
Müdürlük	25	6	31
	80,6%	19,4%	100,0%
	11,2%	7,9%	10,3%
	8,3%	2,0%	10,3%
Amacım yok	18	12	30
	60,0%	40,0%	100,0%
	8,0%	15,8%	10,0%
	6,0%	4,0%	10,0%
Emeklilik	12	3	15
	80,0%	20,0%	100,0%
	5,4%	3,9%	5,0%
	4,0%	1,0%	5,0%
Başarılı ve onurlu bir şekilde sürdürmek	21	5	26
	80,8%	19,2%	100,0%
	9,4%	6,6%	8,7%
	7,0%	1,7%	8,7%
Operasyon Müdürlüğü	10	5	15
	66,7%	33,3%	100,0%
	4,5%	6,6%	5,0%
	3,3%	1,7%	5,0%
Bireysel Müşteri Hizmetler Yetkilisi	7	6	13
	53,8%	46,2%	100,0%
	3,1%	7,9%	4,3%
	2,3%	2,0%	4,3%
II. Müdür olabilmek	1	1	2
	50,0%	50,0%	100,0%
	0,4%	1,3%	0,7%
	0,3%	0,3%	0,7%
Sosyal statü sağlamak	29	8	37
	78,4%	21,6%	100,0%
	12,9%	10,5%	12,3%
	9,7%	2,7%	12,3%
Kendi işimin patronu olmak	4	0	4
	100,0%	0,0%	100,0%
	1,8%	0,0%	1,3%
	1,3%	0,0%	1,3%
Krediler tahsis yönetmeni	1	0	1
	100,0%	0,0%	100,0%
	0,4%	0,0%	0,3%
	0,3%	0,0%	0,3%
Alanımda uzmanlaşmak	12	1	13
	92,3%	7,7%	100,0%
	5,4%	1,3%	4,3%
	4,0%	0,3%	4,3%
TOPLAM	224	76	300
	74,7%	25,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	74,7%	25,3%	100,0%

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %15,6'sının çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları yüksek ücret ve saygınlık, %12,9'unun sosyal

statü sağlamak, %11,1'inin müdürlük, %10,7'sinin yükselmek, %9,3'ünün başarılı ve onurlu bir şekilde sürdürmektir. %8'inin ise herhangi bir amacı yoktur (Tablo 128). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 14,149 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,588 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 129: Görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygudüşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
	Evet	Hayır	
Yükselmek	18	12	30
	60,0%	40,0%	100,0%
	8,9%	12,4%	10,0%
	6,0%	4,0%	10,0%
Daha garantili bir işimin olması	9	3	12
	75,0%	25,0%	100,0%
	4,4%	3,1%	4,0%
	3,0%	1,0%	4,0%
Sosyal adaletin sağlanması	5	2	7
	71,4%	28,6%	100,0%
	2,5%	2,1%	2,3%
	1,7%	0,7%	2,3%
Kütüphanede memur olmak	1	0	1
	100,0%	0,0%	100,0%
	0,5%	0,0%	0,3%
	0,3%	0,0%	0,3%
Helal kazanç sağlamak	5	9	14
	35,7%	64,3%	100,0%
	2,5%	9,3%	4,7%
	1,7%	3,0%	4,7%
Yüksek ücret ve saygınlık	38	11	49
	77,6%	22,4%	100,0%
	18,7%	11,3%	16,3%
	12,7%	3,7%	16,3%
Müdürlük	21	10	31
	67,7%	32,3%	100,0%
	10,3%	10,3%	10,3%
	7,0%	3,3%	10,3%
Amacım yok	19	11	30
	63,3%	36,7%	100,0%
	9,4%	11,3%	10,0%
	6,3%	3,7%	10,0%
Emeklilik	9	6	15
	60,0%	40,0%	100,0%
	4,4%	6,2%	5,0%
	3,0%	2,0%	5,0%
Başarılı ve onurlu bir şekilde sürdürmek	20	6	26
	76,9%	23,1%	100,0%

	9,9%	6,2%	8,7%
	6,7%	2,0%	8,7%
Operasyon Müdürlüğü	8	7	15
	53,3%	46,7%	100,0%
	3,9%	7,2%	5,0%
	2,7%	2,3%	5,0%
Bireysel Müşteri Hizmetler Yetkilisi	12	1	13
	92,3%	7,7%	100,0%
	5,9%	1,0%	4,3%
	4,0%	0,3%	4,3%
II. Müdür olabilmek	1	1	2
	50,0%	50,0%	100,0%
	0,5%	1,0%	0,7%
	0,3%	0,3%	0,7%
Sosyal statü sağlamak	24	13	37
	64,9%	35,1%	100,0%
	11,8%	13,4%	12,3%
	8,0%	4,3%	12,3%
Kendi işimin patronu olmak	4	0	4
	100,0%	0,0%	100,0%
	2,0%	0,0%	1,3%
	1,3%	0,0%	1,3%
Krediler tahsis yönetmeni	1	0	1
	100,0%	0,0%	100,0%
	0,5%	0,0%	0,3%
	0,3%	0,0%	0,3%
Alanımda uzmanlaşmak	8	5	13
	61,5%	38,5%	100,0%
	3,9%	5,2%	4,3%
	2,7%	1,7%	4,3%
TOPLAM	203	97	300
	67,7%	32,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	67,7%	32,3%	100,0%

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların % 8,86'sı çalışma hayatlarındaki kariyer amaçlarını yükselmek, %4,43'ü daha garantili bir işe sahip olmak, %2,46'sı sosyal adaleti sağlayabilmek için çabalamak, %0,49'u kütüphanede memur olmak, %2,46'sı helal kazanç sağlamak, %18,71'i yüksek ücret ve saygınlık elde etmek, %10,3'ü müdür olmak, %4,43'ü emekli olmak, %9,85'i başarılı ve onurlu bir şekilde çalışmayı sürdürmek, %3,94'ü operasyon müdürü olmak, %5,91'i bireysel müşteri hizmetler yetkilisi olmak, %0,49'u II. müdür olabilmek, %11,82'si sosyal statü sağlamak, %1,97'si kendi işlerinin patronu olmak, %0,49'u krediler tahsis yönetmeni olmak, %3,94'ü alanında uzmanlaşmak olarak belirtmiştir; %9,35'i ise herhangi bir amacının olmadığını belirtmiştir (Tablo 129). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 20,070 olarak bulunan ki-kare değeri için

hesaplanan anlamlılık değeri 0,217 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4.15.8. Sosyal Güvence

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %10,3'ünün sosyal güvencesi SSK, %17'sinin SGK, %43,9'unun emekli sandığı, %28,6'sının özel sigortadır (Tablo 130). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 3,063 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,382 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin sahip oldukları sosyal güvence ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 130: Görüşülenlerin sahip oldukları sosyal güvence ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Hangi sosyal güvenceye sahipsiniz?	SSK	17	14	31
		54,8%	45,2%	100,0%
		10,4%	10,3%	10,3%
	SGK	5,7%	4,7%	10,3%
		28	16	44
		63,6%	36,4%	100,0%
	Emekli sandığı	17,1%	11,8%	14,7%
		9,3%	5,3%	14,7%
		72	72	144
	Özel Sigorta	50,0%	50,0%	100,0%
		43,9%	52,9%	48,0%
		24,0%	24,0%	48,0%
TOPLAM	47	34	81	
	58,0%	42,0%	100,0%	
	28,7%	25,0%	27,0%	
	15,7%	11,3%	27,0%	
	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %10,2'sinin sosyal güvencesi SSK, %15,1'inin SGK, %45,9'unun emekli sandığı, %28,5'inin özel sigortadır (Tablo 131).

Tablo 131: Görüşülenlerin sahip oldukları sosyal güvence ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma,vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evvet	Hayır		
Hangi sosyal güvenceye sahipsiniz?	SSK	23	8	31
		74,2%	25,8%	100,0%
		10,3%	10,5%	10,3%
		7,7%	2,7%	10,3%
	SGK	34	10	44
		77,3%	22,7%	100,0%
		15,2%	13,2%	14,7%
	Emekli sandığı	103	41	144
		71,5%	28,5%	100,0%
		46,0%	53,9%	48,0%
	Özel Sigorta	34,3%	13,7%	48,0%
		64	17	81
79,0%		21,0%	100,0%	
TOPLAM	28,6%	22,4%	27,0%	
	21,3%	5,7%	27,0%	
	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,720 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,632 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin sahip oldukları sosyal güvence ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 132: Görüşülenlerin sahip oldukları sosyal güvence ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygudüşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evvet	Hayır		
Hangi sosyal güvenceye sahipsiniz?	SSK	21	10	31
		67,7%	32,3%	100,0%
		10,3%	10,3%	10,3%
		7,0%	3,3%	10,3%
	SGK	31	13	44
		70,5%	29,5%	100,0%
		15,3%	13,4%	14,7%
	Emekli sandığı	10,3%	4,3%	14,7%
		98	46	144
		68,1%	31,9%	100,0%
	Özel Sigorta	48,3%	47,4%	48,0%
		32,7%	15,3%	48,0%
53		28	81	
TOPLAM	65,4%	34,6%	100,0%	

	26,1%	28,9%	27,0%
	17,7%	9,3%	27,0%
TOPLAM	203	97	300
	67,7%	32,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	67,7%	32,3%	100,0%

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %10,3'ünün sosyal güvencesi SSK, %15,2'sinin SGK, % 48,2'sinin emekli sandığı, %26,1'i özel sigortadır (Tablo 132). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,351 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,950 olup, kritik değer olan 0,05'in üstünde olduğundan bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların sahip oldukları sosyal güvence ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

4.15.9. Örgütsel Davranış Kuralları ve Çalışma İlişkileri

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %14,6'ü zaman zaman iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket ettiğini belirtmiştir; %85,3'ü ise kuralların dışına çıkmadığını belirtmiştir (Tablo 133).

Tablo 133: Görüşülenlerin iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
İş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket ettiğiniz olur mu?	Evet	24	13	37
		64,9%	35,1%	100,0%
		14,6%	9,7%	12,4%
		8,1%	4,4%	12,4%
	Hayır	140	121	261
		53,6%	46,4%	100,0%
		85,4%	90,3%	87,6%
		47,0%	40,6%	87,6%
TOPLAM	164	134	298	
	55,0%	45,0%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	55,0%	45,0%	100,0%	

Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,650 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,199 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları ve

kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 134: Görüşülenlerin iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
İş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket ettiğiniz olur mu?	Evet	26	11	37
		70,3%	29,7%	100,0%
		12,8%	11,6%	12,4%
	Hayır	8,7%	3,7%	12,4%
		177	84	261
		67,8%	32,2%	100,0%
TOPLAM	87,2%	88,4%	87,6%	
	59,4%	28,2%	87,6%	
	203	95	298	
	68,1%	31,9%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	68,1%	31,9%	100,0%	

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %12,8'i zaman zaman iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket ettiklerini belirtmişlerdir; %87,1'i ise iş yerinde kurallar dışında hareket etmediklerini belirtmişlerdir (Tablo 134). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,090 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,764 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %13,8'i zaman zaman iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket ettiklerini belirtmişlerdir; %86,1'i ise iş yerinde kurallar dışında hareket etmediklerini belirtmişlerdir (Tablo 135). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,680 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,195 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Fakat duygusal emek süreci örgüt içerisindeki davranış kurallarına uymayı gerektiren bir süreçtir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi

çalışanların duygusal gösterimlerinin denetimlerini örgüt içerisinde var olan davranış kurallarına göre yaptıkları bir süreçtir ve yöneticilerin doğrudan ya da dolaylı yollardan müdahalesi söz konusudur. Görüşülen çalışanlar içerisinde duygusal emek harcadığını belirtenlerin büyük çoğunluğunun örgüt içerisindeki resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallara da uygun davrandıklarını belirtmelerinin anlamlı olduğu düşünülmektedir.

Tablo 135: Görüşülenlerin iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
İş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket ettiğiniz olur mu?	Evet	31	6	37
		83,8%	16,2%	100,0%
		13,8%	8,1%	12,4%
	Hayır	10,4%	2,0%	12,4%
		193	68	261
		73,9%	26,1%	100,0%
TOPLAM	86,2%	91,9%	87,6%	
	64,8%	22,8%	87,6%	
	224	74	298	
	75,2%	24,8%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%
		75,2%	24,8%	100,0%

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %77,4'ü bir amirinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etmektedir; %22,5'i ise verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etmemektedir (Tablo 136).

Tablo 136: Görüşülenlerin amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Bir amirinizden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat eder misiniz?	Evet	127	91	218
		58,3%	41,7%	100,0%
		77,4%	66,9%	72,7%
	Hayır	42,3%	30,3%	72,7%
		37	45	82
		45,1%	54,9%	100,0%
TOPLAM	22,6%	33,1%	27,3%	
	12,3%	15,0%	27,3%	
	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%
		54,7%	45,3%	100,0%

Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 4,148 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,042 olup, kritik değer olan 0,05'in altındadır. Bu değerlerden hareketle çalışanların amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 137: Görüşülenlerin amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etme durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

		İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Bir amirinizden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat eder misiniz?	Evet	152	66	218
		69,7%	30,3%	100,0%
		74,9%	68,0%	72,7%
	Hayır	50,7%	22,0%	72,7%
		51	31	82
		62,2%	37,8%	100,0%
TOPLAM	25,1%	32,0%	27,3%	
	17,0%	10,3%	27,3%	
	203	97	300	
		67,7%	32,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		67,7%	32,3%	100,0%

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %74,8'i bir amirinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etmektedir; %25,1'i ise verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etmemektedir (Tablo 137). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,544 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,214 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etme durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %74,5'i bir amirinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat ederken; %25,4'i ise dikkat etmemektedir (Tablo 138). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,585 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,208 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların amirlerinden emir alırken verilen emrin

kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etme durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 138: Görüşülenlerin amirlerinden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat etme durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Bir amirinizden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat eder misiniz?	Evet	167	51	218
		76,6%	23,4%	100,0%
		74,6%	67,1%	72,7%
	Hayır	55,7%	17,0%	72,7%
		57	25	82
		69,5%	30,5%	100,0%
TOPLAM	25,4%	32,9%	27,3%	
	19,0%	8,3%	27,3%	
	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%
		74,7%	25,3%	100,0%

Tablo 139: Görüşülenlerin kendilerini kuralcı olarak tanımlama durumları ve kendilerinin örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Siz kendinizi kuralcı birisi olarak tanımlar mısınız?	Evet	94	83	177
		53,1%	46,9%	100,0%
		57,3%	61,0%	59,0%
	Hayır	31,3%	27,7%	59,0%
		70	53	123
		56,9%	43,1%	100,0%
TOPLAM	42,7%	39,0%	41,0%	
	23,3%	17,7%	41,0%	
	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%
		54,7%	45,3%	100,0%

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %57,3'ü kendisini kuralcı birisi olarak tanımlamaktadır; %42,6'sı da kendisini kuralcı olarak tanımlamamaktadır (Tablo 139). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,424 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,515 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların kendilerini kuralcı olarak tanımlama durumları ve

kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %61'i kendisini kuralcı birisi olarak tanımlamaktadır; %38,9'u da kendisini kuralcı olarak tanımlamamaktadır (Tablo 140). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,127 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,288 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların kendilerini kuralcı olarak tanımlama durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 140: Görüşülenlerin kendilerini kuralcı olarak tanımlama durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

		İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Siz kendinizi kuralcı birisi olarak tanımlar mısınız?	Evet	124	53	177
		70,1%	29,9%	100,0%
		61,1%	54,6%	59,0%
	Hayır	41,3%	17,7%	59,0%
		79	44	123
		64,2%	35,8%	100,0%
TOPLAM	38,9%	45,4%	41,0%	
	26,3%	14,7%	41,0%	
	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%
		67,7%	32,3%	100,0%

Tablo 141: Görüşülenlerin kendilerini kuralcı olarak tanımlama durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Siz kendinizi kuralcı birisi olarak tanımlar mısınız?	Evet	135	42	177
		76,3%	23,7%	100,0%
		60,3%	55,3%	59,0%
	Hayır	45,0%	14,0%	59,0%
		89	34	123
		72,4%	27,6%	100,0%
TOPLAM	39,7%	44,7%	41,0%	
	29,7%	11,3%	41,0%	
	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%
		74,7%	25,3%	100,0%

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %60,3'ü kendisini kuralcı birisi olarak tanımlamaktadır; %39,7'si de kendisini kuralcı olarak tanımlamamaktadır (Tablo 141). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,588 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,443 olup, kritik değerin üzerinde olduğundan bu çalışma açısından çalışanların kendilerini kuralcı olarak tanımlama durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 142: Görüşülenlere göre çalışma arkadaşlarının kuralcılık durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi çalıştığımız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM	
	Evvet	Hayır		
Çalışma arkadaşlarınızı kuralcı olup olmama konusunda genellikle nasıl tanımlarsınız?	Hepsi kuralcı	19	18	37
		51,4%	48,6%	100,0%
		11,6%	13,2%	12,3%
	Çoğu kuralcı	6,3%	6,0%	12,3%
		88	66	154
		57,1%	42,9%	100,0%
	Çok azı kuralcı	53,7%	48,5%	51,3%
		29,3%	22,0%	51,3%
		49	45	94
	Hiçbiri kuralcı değil	52,1%	47,9%	100,0%
		29,9%	33,1%	31,3%
		16,3%	15,0%	31,3%
TOPLAM	8	7	15	
	53,3%	46,7%	100,0%	
	4,9%	5,1%	5,0%	
	2,7%	2,3%	5,0%	
	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %11,6'sı çalışma arkadaşlarının hepsinin kuralcı olduğunu düşünmektedir; %53,7'si çoğunun kuralcı olduğunu, %29,9'u çok azının kuralcı olduğunu düşünmektedir. %4,9'u de çalışma arkadaşlarının hiçbirinin kuralcı olmadığını düşünmektedir (Tablo 142). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,800 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,849 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlere göre çalışma arkadaşlarının kuralcılık durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %10,8'i çalışma arkadaşlarının hepsinin kuralcı olduğunu düşünmektedir; %53,2'si çoğunun kuralcı olduğunu, %31'i çok azının kuralcı olduğunu düşünmektedir. %4,9'u da çalışma arkadaşlarının hiçbirinin kuralcı olmadığını düşünmektedir (Tablo 143). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,591 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,661 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlere göre çalışma arkadaşlarının kuralcılık durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 143: Görüşülenlere göre çalışma arkadaşlarının kuralcılık durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Çalışma arkadaşlarınızı kuralcı olup olmama konusunda genellikle nasıl tanımlarsınız?	Hepsi kuralcı	22	15	37
		59,5%	40,5%	100,0%
		10,8%	15,5%	12,3%
		7,3%	5,0%	12,3%
	Çoğu kuralcı	108	46	154
		70,1%	29,9%	100,0%
		53,2%	47,4%	51,3%
	Çok azı kuralcı	36,0%	15,3%	51,3%
		63	31	94
		67,0%	33,0%	100,0%
	Hiçbiri kuralcı değil	31,0%	32,0%	31,3%
		21,0%	10,3%	31,3%
10		5	15	
66,7%		33,3%	100,0%	
TOPLAM	4,9%	5,2%	5,0%	
	3,3%	1,7%	5,0%	
	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %13,8'i çalışma arkadaşlarının hepsinin kuralcı olduğunu düşünmektedir; %50'si çoğunun kuralcı olduğunu, %30,8'i çok azının kuralcı olduğunu düşünmektedir. %5,3'ü de çalışma arkadaşlarının hiçbirinin kuralcı olmadığını düşünmektedir (Tablo 144). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,237 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,525 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından görüşülenlere göre çalışma arkadaşlarının kuralcılık durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 144: Görüşülenlere göre çalışma arkadaşlarının kuralcılık durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?			TOPLAM
		Evete	Hayır	
Çalışma arkadaşlarınızı kuralcı olup olmama konusunda genellikle nasıl tanımlarsınız?	Hepsi kuralcı	31	6	37
		83,8%	16,2%	100,0%
		13,8%	7,9%	12,3%
		10,3%	2,0%	12,3%
	Çoğu kuralcı	112	42	154
		72,7%	27,3%	100,0%
		50,0%	55,3%	51,3%
		37,3%	14,0%	51,3%
	Çok azı kuralcı	69	25	94
		73,4%	26,6%	100,0%
		30,8%	32,9%	31,3%
		23,0%	8,3%	31,3%
Hiçbiri kuralcı değil	12	3	15	
	80,0%	20,0%	100,0%	
	5,4%	3,9%	5,0%	
	4,0%	1,0%	5,0%	
TOPLAM	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %35,9'u bağlı olduğu amirlerinin hepsinin kuralcı olduğunu düşünmektedir; %51,8'i çoğunun kuralcı olduğunu, %12,1'i de çok azının kuralcı olduğunu düşünmektedir (Tablo 145).

Tablo 145: Görüşülenlere göre bağlı oldukları amirlerinin kuralcılık durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi çalıştığınız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?			TOPLAM
		Evete	Hayır	
Bağlı olduğunuz amirlerinizi kuralcı olup olmama konusunda genellikle nasıl tanımlarsınız?	Hepsi kuralcı	59	35	94
		62,8%	37,2%	100,0%
		36,0%	25,7%	31,3%
		19,7%	11,7%	31,3%
	Çoğu kuralcı	85	73	158
		53,8%	46,2%	100,0%
		51,8%	53,7%	52,7%
		28,3%	24,3%	52,7%
	Çok azı kuralcı	20	28	48
		41,7%	58,3%	100,0%
		12,2%	20,6%	16,0%
		6,7%	9,3%	16,0%
TOPLAM	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 5,810 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,055 olup, kritik değer olan 0,05'in küçük bir değerle üstünde olduğundan bu çalışma açısından görüşülenlere göre bağlı oldukları amirlerinin kuralcılık durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %31,5'i bağlı olduğu amirlerinin hepsinin kuralcı olduğunu düşünmektedir; %52,7'si çoğunun kuralcı olduğunu, %15,7'si de çok azının kuralcı olduğunu düşünmektedir (Tablo 146). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,030 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,985'tir. Bu değer kritik değer üstünde olduğundan bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlere göre bağlı oldukları amirlerinin kuralcılık durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 146: Görüşülenlere göre bağlı oldukları amirlerinin kuralcılık durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

		İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Bağlı olduğunuz amirlerinizi kuralcı olup olmama konusunda genellikle nasıl tanımlarsınız?	Hepsi kuralcı	64	30	94
		68,1%	31,9%	100,0%
		31,5%	30,9%	31,3%
		21,3%	10,0%	31,3%
	Çoğu kuralcı	107	51	158
		67,7%	32,3%	100,0%
		52,7%	52,6%	52,7%
		35,7%	17,0%	52,7%
	Çok azı kuralcı	32	16	48
		66,7%	33,3%	100,0%
		15,8%	16,5%	16,0%
		10,7%	5,3%	16,0%
TOPLAM	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %31,6'sı bağlı olduğu amirlerinin hepsinin kuralcı olduğunu düşünmektedir; %49,1'i çoğunun kuralcı olduğunu, %19,1'i de çok azının kuralcı olduğunu düşünmektedir (Tablo 147). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 7,811 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,020 olup, kritik değer altında olduğundan bu çalışma açısından çalışanlara göre bağlı oldukları amirlerinin kuralcılık durumları ve iş ilişkilerinde

duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların duygusal emek harcama çabası, bağlı oldukları amirin örgütsel kurallar konusundaki tutumuna göre farklılaşmaktadır.

Tablo 147: Görüşülenlere göre bağlı oldukları amirlerinin kuralcılık durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavrı, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Bağlı olduğunuz amirlerinizi kuralcı olup olmama konusunda genellikle nasıl tanımlarsınız?	Hepsi kuralcı	71	23	94
		75,5%	24,5%	100,0%
		31,7%	30,3%	31,3%
		23,7%	7,7%	31,3%
	Çoğu kuralcı	110	48	158
		69,6%	30,4%	100,0%
		49,1%	63,2%	52,7%
	Çok azı kuralcı	43	5	48
		89,6%	10,4%	100,0%
		19,2%	6,6%	16,0%
	TOPLAM	224	76	300
		74,7%	25,3%	100,0%
100,0%		100,0%	100,0%	
74,7%		25,3%	100,0%	

Tablo 148: Görüşülenlerin tepe yöneticilerinin kuralcılık durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Tepe yönetici/yöneticilerinizi kuralcı olup olmama konusunda genellikle nasıl tanımlarsınız?	Hepsi kuralcı	83	69	152
		54,6%	45,4%	100,0%
		50,6%	50,7%	50,7%
		27,7%	23,0%	50,7%
	Çoğu kuralcı	51	55	106
		48,1%	51,9%	100,0%
		31,1%	40,4%	35,3%
	Çok azı kuralcı	26	12	38
		68,4%	31,6%	100,0%
		15,9%	8,8%	12,7%
	Hiçbiri kuralcı değil	4	0	4
		100,0%	0,0%	100,0%
		2,4%	0,0%	1,3%
	TOPLAM	164	136	300
		54,7%	45,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
54,7%		45,3%	100,0%	

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %50'si tepe yöneticilerinin hepsinin kuralcı olduğunu düşünmektedir; %31'i çoğunun kuralcı olduğunu, %15,8'i çok azının kuralcı olduğunu düşünmektedir. %2,4'üne göre ise tepe yöneticilerinin hiçbiri kuralcı değildir (Tablo 148). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 8,055 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,045 olup, kritik değer olan 0,05'in altındadır. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların tepe yöneticilerinin kuralcılık durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 149: Görüşülenlerin tepe yöneticilerinin kuralcılık durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Tepe yönetici/yöneticilerinizi kuralcı olup olmama konusunda genellikle nasıl tanımlarsınız?	Hepsi kuralcı	103	49	152
		67,8%	32,2%	100,0%
		50,7%	50,5%	50,7%
		34,3%	16,3%	50,7%
	Çoğu kuralcı	72	34	106
		67,9%	32,1%	100,0%
		35,5%	35,1%	35,3%
		24,0%	11,3%	35,3%
	Çok azı kuralcı	24	14	38
		63,2%	36,8%	100,0%
		11,8%	14,4%	12,7%
		8,0%	4,7%	12,7%
Hiçbiri kuralcı değil	4	0	4	
	100,0%	0,0%	100,0%	
	2,0%	0,0%	1,3%	
	1,3%	0,0%	1,3%	
TOPLAM	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %50'si tepe yöneticilerinin hepsinin kuralcı olduğunu düşünmektedir; %35,4'ü çoğunun kuralcı olduğunu, %11,8'i çok azının kuralcı olduğunu düşünmektedir. %1,9'una göre ise tepe yöneticilerinin hiçbiri kuralcı değildir (Tablo 149). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,268 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,519 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin tepe

yöneticilerinin kuralcılık durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %48,6'sı tepe yöneticilerinin hepsinin kuralcı olduğunu düşünmektedir; %34,3'ü çoğunun kuralcı olduğunu, %15,1'i çok azının kuralcı olduğunu düşünmektedir. %1,7'ine göre ise tepe yöneticilerinin hiçbiri kuralcı değildir (Tablo 150). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 6,694 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,082 olup, kritik değer olan 0,05'in küçük bir değerle üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin tepe yöneticilerinin kuralcılık durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 150: Görüşülenlerin tepe yöneticilerinin kuralcılık durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Tepe yönetici/yöneticilerinizi kuralcı olup olmama konusunda genellikle nasıl tanımlarsınız?	Hepsi kuralcı	109	43	152
		71,7%	28,3%	100,0%
		48,7%	56,6%	50,7%
		36,3%	14,3%	50,7%
	Çoğu kuralcı	77	29	106
		72,6%	27,4%	100,0%
		34,4%	38,2%	35,3%
		25,7%	9,7%	35,3%
	Çok azı kuralcı	34	4	38
		89,5%	10,5%	100,0%
		15,2%	5,3%	12,7%
		11,3%	1,3%	12,7%
Hiçbiri kuralcı değil	4	0	4	
	100,0%	0,0%	100,0%	
	1,8%	0,0%	1,3%	
	1,3%	0,0%	1,3%	
TOPLAM	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %18,2'si yönetimle ilgili çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar; %81,7'si yönetimle herhangi bir sorun yaşamamaktadır (Tablo 151). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,432 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,511 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin yönetimle

ilgili sorun yaşama durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 151: Görüşülenlerin yönetimle ilgili sorun yaşama durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütlerin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi çalıştığınız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Yönetimle ilgili sorun yaşıyor musunuz?	Evet	30	29	59
		50,8%	49,2%	100,0%
		18,3%	21,3%	19,7%
		10,0%	9,7%	19,7%
Hayır	134	107	241	
	55,6%	44,4%	100,0%	
	81,7%	78,7%	80,3%	
	44,7%	35,7%	80,3%	
TOPLAM	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

Tablo 152: Görüşülenlerin yönetimle ilgili sorun yaşama durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Yönetimle ilgili sorun yaşıyor musunuz?	Evet	40	19	59
		67,8%	32,2%	100,0%
		19,7%	19,6%	19,7%
		13,3%	6,3%	19,7%
Hayır	163	78	241	
	67,6%	32,4%	100,0%	
	80,3%	80,4%	80,3%	
	54,3%	26,0%	80,3%	
TOPLAM	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %19,7'si yönetimle ilgili çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar; %80'i yönetimle herhangi bir sorun yaşamamaktadır (Tablo 152). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,001 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,981 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından görüşülenlerin yönetimle ilgili sorun yaşama durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %18,3'si yönetimle ilgili çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar; %81,6'si ise yönetimle herhangi bir sorun yaşamamaktadır (Tablo 153).

Tablo 153: Görüşülenlerin yönetimle ilgili sorun yaşama durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavrı, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evete	Hayır	
Yönetimle ilgili sorun yaşıyor musunuz?	Evete	41	18	59
		69,5%	30,5%	100,0%
		18,3%	23,7%	19,7%
		13,7%	6,0%	19,7%
	Hayır	183	58	241
		75,9%	24,1%	100,0%
		81,7%	76,3%	80,3%
		61,0%	19,3%	80,3%
TOPLAM		224	76	300
		74,7%	25,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		74,7%	25,3%	100,0%

Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,040 olarak bulunan ki kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,308 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin yönetimle ilgili sorun yaşama durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışanların duygusal emek harcama çabalarına örgütsel yönetimle herhangi bir sorun yaşamaları etki etmemektedir.

Tablo 154: Görüşülenlerin işle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlışlığıyla ilgili görüşleri ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi çalıştığınız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evete	Hayır	
Sizce, işinizle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisi yanlış bir ilişki midir?	Evete	116	70	186
		62,4%	37,6%	100,0%
		70,7%	51,5%	62,0%
		38,7%	23,3%	62,0%
	Hayır	48	66	114
		42,1%	57,9%	100,0%
		29,3%	48,5%	38,0%
		16,0%	22,0%	38,0%
TOPLAM		164	136	300
		54,7%	45,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		54,7%	45,3%	100,0%

Kendini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %70,7'si işiyle ilgili kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlış bir iş ilişkisi olacağını düşünmektedir; %29,2'sine göre bu türden bir ilişki yanlış bir iş ilişkisi değildir (Tablo 154). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 11,707 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,001 olup, kritik değer olan 0,05'in altında olduğundan bu çalışma açısından çalışanların işle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlışlığıyla ilgili görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 155: Görüşülenlerin işle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlışlığıyla ilgili görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları

		İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Sizce, işinizle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisi yanlış bir ilişki midir?	Evet	127	59	186
		68,3%	31,7%	100,0%
		62,6%	60,8%	62,0%
	Hayır	42,3%	19,7%	62,0%
		76	38	114
		66,7%	33,3%	100,0%
TOPLAM	37,4%	39,2%	38,0%	
	25,3%	12,7%	38,0%	
	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%
		67,7%	32,3%	100,0%

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %62,5'i işiyle ilgili kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlış bir iş ilişkisi olacağını düşünmektedir; %37,4'üne göre bu türden bir ilişki yanlış bir iş ilişkisi değildir (Tablo 155). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,084 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,772 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin işle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlışlığıyla ilgili görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %63,8'i işiyle ilgili kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlış bir iş ilişkisi olacağını düşünmektedir; %36,1'ine göre bu türden bir ilişki yanlış bir iş ilişkisi değildir (Tablo

156). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,270 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,260 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin işle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlışlığıyla ilgili görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 156: Görüşülenlerin işle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlışlığıyla ilgili görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavrı, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Sizce, işinizle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisi yanlış bir ilişki midir?	Evet	143	43	186
		76,9%	23,1%	100,0%
		63,8%	56,6%	62,0%
	Hayır	47,7%	14,3%	62,0%
		81	33	114
		71,1%	28,9%	100,0%
TOPLAM	36,2%	43,4%	38,0%	
	27,0%	11,0%	38,0%	
	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

Tablo 157: Görüşülenlerin çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunma durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi çalıştığınız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Çalıştığınız örgüt için gerektiğinde özveride bulunur musunuz?	Evet	145	112	257
		56,4%	43,6%	100,0%
		88,4%	82,4%	85,7%
	Hayır	48,3%	37,3%	85,7%
		19	24	43
		44,2%	55,8%	100,0%
TOPLAM	11,6%	17,6%	14,3%	
	6,3%	8,0%	14,3%	
	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %88,4'ü çalıştığı örgüt için gerektiğinde özveride bulunacağını belirtmiştir; %11,5'i ise özveride bulunmayacağını belirtmiştir (Tablo

157). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,225 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,136 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunma durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %87,6'sı çalıştığı örgüt için gerektiğinde özveride bulunacağını belirtmiştir; %12,3'ü ise özveride bulunmayacağını belirtmiştir (Tablo 158). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,082 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,149 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunma durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 158: Görüşülenlerin çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunma durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Çalıştığımız örgüt için gerektiğinde özveride bulunur musunuz?	Evet	178	79	257
		69,3%	30,7%	100,0%
	Hayır	87,7%	81,4%	85,7%
		59,3%	26,3%	85,7%
TOPLAM	Evet	25	18	43
		58,1%	41,9%	100,0%
	Hayır	12,3%	18,6%	14,3%
		8,3%	6,0%	14,3%
TOPLAM	Evet	203	97	300
		67,7%	32,3%	100,0%
	Hayır	100,0%	100,0%	100,0%
		67,7%	32,3%	100,0%

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %86,6'sı çalıştığı örgüt için gerektiğinde özveride bulunacağını belirtmiştir; %13,3'ü ise özveride bulunmayacağını belirtmiştir (Tablo 159). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,637 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,425 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunma durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 159: Görüşülenlerin çalıştıkları örgüt için gerektiğinde özveride bulunma durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavrı, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Çalıştığımız örgüt için gerektiğinde özveride bulunur musunuz?	Evet	194	63	257
		75,5%	24,5%	100,0%
		86,6%	82,9%	85,7%
	Hayır	30	13	43
		69,8%	30,2%	100,0%
		13,4%	17,1%	14,3%
TOPLAM	10,0%	4,3%	14,3%	
	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %72,5'i çalıştıkları örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetmektedir; %27,4'ü ise örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetmemektedir (Tablo 160). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,550 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,110 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin çalıştıkları örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 160: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütün kendilerini ailelerinde gibi hissetme durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi örgütünüzün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Çalıştığımız örgütte kendinizi ailenizde gibi hissediyor musunuz?	Evet	119	87	206
		57,8%	42,2%	100,0%
		72,6%	64,0%	68,7%
	Hayır	45	49	94
		47,9%	52,1%	100,0%
		27,4%	36,0%	31,3%
TOPLAM	15,0%	16,3%	31,3%	
	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %66'sı çalıştıkları örgütte kendilerini ailelerinde gibi

hissetmektedir; %33,9'u ise örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetmemektedir (Tablo 161). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,060 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,151 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin çalıştıkları örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetme durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 161: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetme durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

		İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
		Evete	Hayır	
Örgüt içinde kendinizi ailenizde gibi hissediyor musunuz?	Evete	134	72	206
		65,0%	35,0%	100,0%
		66,0%	74,2%	68,7%
	Hayır	44,7%	24,0%	68,7%
		69	25	94
		73,4%	26,6%	100,0%
TOPLAM	34,0%	25,8%	31,3%	
	23,0%	8,3%	31,3%	
	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

Tablo 162: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetme durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavr, samimi olma,vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evete	Hayır	
Örgüt içinde kendinizi ailenizde gibi hissediyor musunuz?	Evete	150	56	206
		72,8%	27,2%	100,0%
		67,0%	73,7%	68,7%
	Hayır	50,0%	18,7%	68,7%
		74	20	94
		78,7%	21,3%	100,0%
TOPLAM	33,0%	26,3%	31,3%	
	24,7%	6,7%	31,3%	
	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %66,9'u çalıştıkları örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetmektedir; %33'ü ise örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetmemektedir (Tablo 162). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,191 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,275 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare

bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin çalıştıkları örgütte kendilerini ailelerinde gibi hissetme durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Kendini çalıştıkları örgütlerin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %35,3'ü amirleri değiştiğinde iş yerindeki kuralların da değiştiğini düşünmektedir; %64,6'sı ise böyle bir değişikliğin olmadığını düşünmektedir (Tablo 163). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,662 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,197 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin amirleri değiştiğinde kuralların da değiştiğiyle ilgili görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 163: Görüşülenlerin amirleri değiştiğinde kuralların da değiştiğiyle ilgili görüşleri ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi çalıştığınız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Amirleriniz değiştiğinde kuralların da değiştiğini düşünüyor musunuz?	Evet	58	58	116
		50,0%	50,0%	100,0%
		35,4%	42,6%	38,7%
	Hayır	19,3%	19,3%	38,7%
		106	78	184
		57,6%	42,4%	100,0%
TOPLAM	64,6%	57,4%	61,3%	
	35,3%	26,0%	61,3%	
	164	136	300	
		54,7%	45,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		54,7%	45,3%	100,0%

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %41,8'i amirleri değiştiğinde iş yerindeki kuralların da değiştiğini düşünmektedir; %58,1'i ise böyle bir değişikliğin olmadığını düşünmektedir (Tablo 164). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,720 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,099 olup, kritik değer olan 0,05'in küçük bir değerle üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin amirleri değiştiğinde kuralların da değiştiğiyle ilgili görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 164: Görüşülenlerin amirleri değiştiğinde kuralların da değiştiğiyle ilgili görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları

		İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
		Evete	Hayır	
Amirleriniz değiştiğinde kuralların da değiştiğini düşünüyor musunuz?	Evet	85	31	116
		73,3%	26,7%	100,0%
		41,9%	32,0%	38,7%
		28,3%	10,3%	38,7%
	Hayır	118	66	184
		64,1%	35,9%	100,0%
		58,1%	68,0%	61,3%
		39,3%	22,0%	61,3%
TOPLAM	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %43,3'ü amirleri değiştiğinde iş yerindeki kuralların da değiştiğini düşünmektedir; %56,6'sı ise böyle bir değişikliğin olmadığını düşünmektedir (Tablo 165). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 8,016 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,005 olup, kritik değer olan 0,05'in altındadır. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların amirleri değiştiğinde kuralların da değiştiğiyle ilgili görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 165: Görüşülenlerin amirleri değiştiğinde kuralların da değiştiğiyle ilgili görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evete	Hayır	
Amirleriniz değiştiğinde kuralların da değiştiğini düşünüyor musunuz?	Evet	97	19	116
		83,6%	16,4%	100,0%
		43,3%	25,0%	38,7%
		32,3%	6,3%	38,7%
	Hayır	127	57	184
		69,0%	31,0%	100,0%
		56,7%	75,0%	61,3%
		42,3%	19,0%	61,3%
TOPLAM	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %36,5'ine göre çalıştıkları örgütte herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurulabilecek ilişkiler iş verimliliğini olumlu etkiler; %63,4'üne göre ise bu tür ilişkiler verimliliği olumsuz etkiler (Tablo 166). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,010 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan

anlamlılık değeri 0,921 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin örgütlerinde, çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabilecekleri ilişkilerin verimliliği nasıl etkileyeceğine dair görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 166: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütte, çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabilecekleri ilişkilerin verimliliği nasıl etkileyeceğine dair görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi çalıştığınız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Sizce örgütünüzde, çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkilerin verimliliğini nasıl etkiler?	Olumlu etkiler	60	49	109
		55,0%	45,0%	100,0%
		36,6%	36,0%	36,3%
		20,0%	16,3%	36,3%
	Olumsuz etkiler	104	87	191
		54,5%	45,5%	100,0%
		63,4%	64,0%	63,7%
		34,7%	29,0%	63,7%
TOPLAM	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

Tablo 167: Çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkilerin iş verimliliğini etkileme durumu ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasındaki ilişki

		İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Sizce örgütünüzde, çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkilerin iş verimliliğini nasıl etkiler?	Olumlu etkiler	69	40	109
		63,3%	36,7%	100,0%
		34,0%	41,2%	36,3%
		23,0%	13,3%	36,3%
	Olumsuz etkiler	134	57	191
		70,2%	29,8%	100,0%
		66,0%	58,8%	63,7%
		44,7%	19,0%	63,7%
TOPLAM	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

Görüşülenlerin %23'ü herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabilecekleri iş ilişkilerinin verimliliği olumlu etkileyeceğini belirtirken iş ortamlarında da özgür olmadıklarını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiklerini belirtmişlerdir; %13,3'ü ise iş ortamında özgür olduklarını belirtmişlerdir. %44,7'si herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabilecekleri iş ilişkilerinin verimliliği olumsuz etkileyeceğini belirtirken iş ortamlarında da özgür olmadıklarını ve duygu-

düşüncelerinden ödün verdiklerini belirtmişlerdir; %19'u ise iş ortamında özgür olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 167). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,490 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,222 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkilerin iş verimliliğini etkileme durumu ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 168: Görüşülenlerin çalıştıkları örgütte, çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabilecekleri ilişkilerin verimliliği nasıl etkileyeceğine dair görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Sizce örgütünüzde, çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkilerin verimliliğini nasıl etkiler?	Olumlu etkiler	85	24	109
		78,0%	22,0%	100,0%
		37,9%	31,6%	36,3%
	Olumsuz etkiler	28,3%	8,0%	36,3%
		139	52	191
		72,8%	27,2%	100,0%
TOPLAM	62,1%	68,4%	63,7%	
	46,3%	17,3%	63,7%	
	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%
		74,7%	25,3%	100,0%

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %37,9'una göre çalıştıkları örgütte herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurulabilecek ilişkilerin iş verimliliğini olumlu etkiler; %62'sine göre ise bu tür ilişkilerin verimliliği olumsuz etkiler (Tablo 168). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,995 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,319 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin örgütlerinde, çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabilecekleri ilişkilerin verimliliği nasıl etkileyeceğine dair görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %82,3'ü işle ilgili davranışlarına yönelik mevcut kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olduğunu düşünmektedir; %17,6'sına göre ise bu kurallar yeterli değildir (Tablo 169). Ki-kare bağımsızlık testi

sonucuna göre 1,214 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,271 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin işle ilgili davranışlarına yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olup olmadığıyla ilgili görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 169: Görüşülenlerin işle ilgili davranışlarına yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olup olmadığıyla ilgili görüşleri ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

	Kendinizi çalıştığınız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
İşle ilgili davranışlarımıza yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olduğunu düşünmüyor musunuz?	Evet	135	105	240
		56,3%	43,8%	100,0%
		82,3%	77,2%	80,0%
	Hayır	45,0%	35,0%	80,0%
		29	31	60
		48,3%	51,7%	100,0%
TOPLAM	17,7%	22,8%	20,0%	
	9,7%	10,3%	20,0%	
	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %79,3'ü işle ilgili davranışlarına yönelik mevcut kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olduğunu düşünmektedir; %20'sine göre ise bu kurallar yeterli değildir (Tablo 170). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,187 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,666 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin işle ilgili davranışlarına yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olup olmadığıyla ilgili görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %77,2'si işle ilgili davranışlarına yönelik mevcut kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olduğunu düşünmektedir; % 22,7'sine göre ise bu kurallar yeterli değildir (Tablo 171). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 4,234 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,040 olup, kritik değer olan 0,05'in altındadır. Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin işle ilgili davranışlarına yönelik

kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olup olmadığıyla ilgili görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 170: Görüşülenlerin işle ilgili davranışlarına yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olup olmadığıyla ilgili görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları

		İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
İşle ilgili davranışlarınıza yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet	161	79	240
		67,1%	32,9%	100,0%
		79,3%	81,4%	80,0%
	Hayır	42	18	60
		70,0%	30,0%	100,0%
		20,7%	18,6%	20,0%
TOPLAM		203	97	300
		67,7%	32,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		67,7%	32,3%	100,0%

Tablo 171: Görüşülenlerin işle ilgili davranışlarına yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olup olmadığıyla ilgili görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
İşle ilgili davranışlarınıza yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet	173	67	240
		72,1%	27,9%	100,0%
		77,2%	88,2%	80,0%
	Hayır	51	9	60
		85,0%	15,0%	100,0%
		22,8%	11,8%	20,0%
TOPLAM		224	76	300
		74,7%	25,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		74,7%	25,3%	100,0%

Tablo 172: Görüşülenlerin bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğiyle ilgili görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi çalıştığınız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğine inamıyor musunuz?	Evet	151	130	281
		53,7%	46,3%	100,0%
		92,1%	95,6%	93,7%
	Hayır	13	6	19
		68,4%	31,6%	100,0%
		7,9%	4,4%	6,3%
TOPLAM		164	136	300
		54,7%	45,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		54,7%	45,3%	100,0%

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %92'si bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğine inanmaktadır; %7,9'u ise bu düşüncede değildir (Tablo 172). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 1,548 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,213 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğiyle ilgili görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %93,1'i bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğine inanmaktadır; %6,8'i ise bu düşüncede değildir (Tablo 173).

Tablo 173: Görüşülenlerin bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğiyle ilgili görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları

	İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğine inanıyor musunuz?	Evet	189 67,3%	92 32,7%	281 100,0%
		93,1%	94,8%	93,7%
		63,0%	30,7%	93,7%
	Hayır	14 73,7%	5 26,3%	19 100,0%
		6,9%	5,2%	6,3%
		4,7%	1,7%	6,3%
TOPLAM	203 67,7%	97 32,3%	300 100,0%	300 100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		67,7%	32,3%	100,0%

Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,336 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,562 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğiyle ilgili görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %92,8'i bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğine inanmaktadır; %7,1'i ise bu düşüncede değildir (Tablo 174). Ki-kare bağımsızlık testi

sonucuna göre 0,977 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,323 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğiyle ilgili görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 174: Görüşülenlerin bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğiyle ilgili görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

	İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavrı, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM	
	Evet	Hayır		
Bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğine inanıyor musunuz?	Evet	208	73	281
		74,0%	26,0%	100,0%
		92,9%	96,1%	93,7%
	Hayır	69,3%	24,3%	93,7%
		16	3	19
		84,2%	15,8%	100,0%
TOPLAM	7,1%	3,9%	6,3%	
	5,3%	1,0%	6,3%	
	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	74,7%	25,3%	100,0%	

Kendini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %90'ı işle ilgili davranışlarının oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine inanmaktadır; %9,7'sine göre ise bu kuralların gerekliliği söz konusu değildir (Tablo 175). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 2,222 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,136 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin işle ilgili davranışlarının oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine dair görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların %85,2 'si işle ilgili davranışlarının oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine inanmaktadır; %14,7'sine göre ise bu kuralların gerekliliği söz konusu değildir (Tablo 176). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 3,471 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,062 olup, kritik değer olan

0,05'in küçük bir değerle üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin işle ilgili davranışlarının oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine dair görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 175: Görüşülenlerin işle ilgili davranışlarının oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine dair görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi çalıştığınız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
İşle ilgili davranışlarınızın oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine inanıyor musunuz?	Evet	148	115	263
		56,3%	43,7%	100,0%
		90,2%	84,6%	87,7%
	Hayır	49,3%	38,3%	87,7%
		16	21	37
		43,2%	56,8%	100,0%
TOPLAM	9,8%	15,4%	12,3%	
	5,3%	7,0%	12,3%	
	164	136	300	
	54,7%	45,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	54,7%	45,3%	100,0%	

Tablo 176: Görüşülenlerin işle ilgili davranışlarının oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine dair görüşleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları

		İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygudüşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
İşle ilgili davranışlarınızın oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine inanıyor musunuz?	Evet	173	90	263
		65,8%	34,2%	100,0%
		85,2%	92,8%	87,7%
	Hayır	57,7%	30,0%	87,7%
		30	7	37
		81,1%	18,9%	100,0%
TOPLAM	14,8%	7,2%	12,3%	
	10,0%	2,3%	12,3%	
	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	67,7%	32,3%	100,0%	

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %84,8'i işle ilgili davranışlarının oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine inanmaktadır; %15,1'ine göre ise bu kuralların gerekliliği söz konusu değildir (Tablo 177). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 6,620 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,010 olup, kritik değerinin altında olduğundan bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların işle ilgili davranışlarının oluşmasında

mutlaka kuralların olması gerektiğine dair görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 177: Görüşülenlerin işle ilgili davranışlarının oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine dair görüşleri ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavrı, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evete	Hayır	
İşle ilgili davranışlarınızın oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine inanıyor musunuz?	Evet	190	73	263
		72,2%	27,8%	100,0%
		84,8%	96,1%	87,7%
	Hayır	63,3%	24,3%	87,7%
		34	3	37
		91,9%	8,1%	100,0%
TOPLAM				
		224	76	300
		74,7%	25,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		74,7%	25,3%	100,0%

Tablo 178: Görüşülenlerin bu iş yerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde iş yerindeki kurallara uyum sağlama durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları

		Kendinizi çalıştığınız örgütün sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu?		TOPLAM
		Evete	Hayır	
Bu iş yerinde çalışmaya başlarken iş yerinizdeki kurallara uyum sağlamak açısından zorluk çektiniz mi?	Evet	36	36	72
		50,0%	50,0%	100,0%
		22,0%	26,5%	24,0%
	Hayır	12,0%	12,0%	24,0%
		128	100	228
		56,1%	43,9%	100,0%
TOPLAM				
		164	136	300
		54,7%	45,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		54,7%	45,3%	100,0%

Kendini çalıştığı örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını düşünen çalışanların %21,9'u şu andaki işlerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde mevcut kurallara uyum sağlamak açısından zorluk çekmiştir; %78'i ise uyum zorluğu çekmemiştir (Tablo 178). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,833 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,362 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin bu iş yerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde iş yerindeki kurallara

uyum sağlama durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 179: Görüşülenlerin bu iş yerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde iş yerindeki kurallara uyum sağlama durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları

		İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Bu iş yerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde iş yerindeki kurallara uyum sağlama durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları?	Evet	51	21	72
		70,8%	29,2%	100,0%
		25,1%	21,6%	24,0%
	Hayır	17,0%	7,0%	24,0%
		152	76	228
		66,7%	33,3%	100,0%
TOPLAM	74,9%	78,4%	76,0%	
	50,7%	25,3%	76,0%	
	203	97	300	
	67,7%	32,3%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%
		67,7%	32,3%	100,0%

İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünen çalışanların yaklaşık %25'i şu andaki işlerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde mevcut kurallara uyum sağlamak açısından zorluk çekmiştir; %74,8'i ise uyum zorluğu çekmemiştir (Tablo 179). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 0,434 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,510 olup, kritik değer olan 0,05'in üstündedir. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin bu iş yerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde iş yerindeki kurallara uyum sağlama durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 180: Görüşülenlerin bu iş yerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde iş yerindeki kurallara uyum sağlama durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları

		İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma, vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz?		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Bu iş yerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde iş yerindeki kurallara uyum sağlama durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları?	Evet	47	25	72
		65,3%	34,7%	100,0%
		21,0%	32,9%	24,0%
	Hayır	15,7%	8,3%	24,0%
		177	51	228
		77,6%	22,4%	100,0%
TOPLAM	79,0%	67,1%	76,0%	
	59,0%	17,0%	76,0%	
	224	76	300	
	74,7%	25,3%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%
		74,7%	25,3%	100,0%

İş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %20'si şu andaki işlerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde mevcut kurallara uyum sağlamak açısından zorluk çekmiştir; %79'u ise uyum zorluğu çekmemiştir (Tablo 180). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre 4,415 olarak bulunan ki-kare değeri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,036 olup, kritik değer olan 0,05'in altındadır. Bu çalışma açısından ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre görüşülenlerin bu iş yerinde çalışmaya başladıkları ilk dönemde iş yerindeki kurallara uyum sağlama durumları ve iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Batı Akdeniz Bölgesi olarak adlandırdığımız Antalya, Isparta ve Burdur illerinde banka çalışanları üzerinde yaptığımız araştırmamızda duygusal emek istihdamının sosyolojik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra duygusal emek gösterim süreci, duygusal emeği etkileyen öncüller, duygusal emeğin boyutları, duygusal emek sürecinin sonuçları, duygusal emek ve toplumsallaşma üzerinde durulmuştur. Ayrıca günümüz çalışma hayatında duygusal emek sürecinin önemine çalışmada yer verilmiştir.

Araştırmamızın literatür kısmında da vurguladığımız gibi duygusal emek kavramının bugün çalışma hayatında ön plana çıkmasının temel nedenlerinden biri çalışma hayatında meydana gelen köklü değişimlerdir. Ortaya çıkan önemli teknolojik gelişmeler, iletişim ve bilgi ağlarının oldukça hızlanması gibi etkenler toplumsal hayatı önemli ölçüde etkilediği gibi çalışma hayatını da derinden etkileyerek günümüzde hizmet sektörünü daha fazla etkin hale getirmiştir. Değişen rekabet koşulları sebebiyle de hizmet sektörü içinde en avantajlı kaynağın "işgören" olduğunun farkına varılmıştır. Hizmet sektörü içerisinde teknoloji, ürün kalitesi gibi rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler, meydana gelen köklü değişimlerden dolayı önemini kaybetmiştir. Bu faktörlerin yerini, hizmet sunumunda müşteri ve örgüt arasındaki en önemli etkileşim noktası olan hizmet çalışanı almıştır. İşverenler bu farkındalıktan hareketle özellikle de işgörenlerin hizmet sunumu sırasında sergiledikleri duygu ve davranışlara önem vermeye başlamışlardır ve işgörenlerin duygu ve davranışları üzerindeki denetimlerini doğrudan ya da dolaylı yollarla artırmışlardır. İşgörenlerden beklenen, çalışma

ortamında sergiledikleri duygu ve davranışları doğal ve kendiliğinden bir şekilde göstermek değil de örgütün amaçları doğrultusunda verimliliği artıracak şekilde göstermeleridir. Ve bu süreç içerisinde duygusal emek kavramı önemli hale gelmiştir.

Davranışların temelini duyguların ve düşüncelerin oluşturduğu ilgili literatürde de yer almaktadır. Duygusal emek süreci, davranışların temelini oluşturan duyguların çalışma hayatı içerisinde sorumlu olunan örgütün beklentileri yönünde denetim altında tutmayı ifade etmektedir. İşverenler, çalışanların görevlerini yerine getirirken olumsuz duygularını gizleyip olumlu duygularını müşteriye yansıtılmalarını beklemektedirler.

Araştırmanın başında da duygusal emek kavramıyla ilgili çeşitli tanımlara yer verilmiştir. Yapılan tanımlamalarda duygusal emek kavramına farklı açılardan bakılmaya çalışılsa da ortak olan nokta duygusal emek kavramının temelde işgörenlerin duygu ve düşüncelerini örgütsel hedefler doğrultusunda, örgüt içinde varolan kurullarla şekillendirme sürecine vurgu yapılmıştır.

İşgörenin duygusal emek süreci içerisinde ne derece gerçekçi, doğal, kendiliğinden davrandığı, ne derece fazla çaba harcadığı durumu duygusal emek sergileme formlarını ortaya çıkarmıştır (bkz. s.32). Duygusal emek süreci içerisinde işgörenin gerçekte hissettiği duyguyla örgütün ondan beklediği duygu-davranış ne kadar farklıysa ve işgören örgütün beklediği gibi davranmaya çalışıyorsa ortaya yüzeysel davranış formu çıkmaktadır. Bu durum, işgörenin öyle hissetmediği halde "mış" gibi yapıp hissediyormuş gibi göstermesine yani rol yapmasına sebep olmaktadır. Diğer yandan işgörenin gerçekte hissettiği duygu ile örgütün ondan beklediği duygu-davranış örtüşüyor ise işgörenin rol yapmasına gerek kalmamaktadır, duygularını değiştirmeden sergileyebilir, bu noktada ortaya samimi davranış formu çıkmaktadır. Eğer ki işgören gerçekte hissettiği duygu ile örgütün ondan beklediği duygu benzer olduğu halde hem tamamen öyle hissetmeye çabalayıp hem de örgütün beklediği gibi davranmaya çabalyorsa derin davranış formu ortaya çıkmaktadır. Bu davranış formlarının duygusal emek süreci içerisinde sağlıklı bir şekilde sergilenmesi işgörenin yaptığı işten dolayı duyduğu memnuniyeti, iş tatminini, örgüte olan bağlılığını, vb. etkilemektedir.

Duygusal emek sürecine, ilgili teorik kısımda da değinildiği gibi (bkz. s.13) cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, mesleki tecrübe, empati yeteneği, kendini uyarılma becerisi, duygusal zeka kapasitesi, duygulanım biçimi gibi bireysel faktörler; duygusal davranış kuralları, otonomi, iş rutinliği, sosyal destek, ödüllendirme,

güçlendirme, izlenim yönetimi gibi örgütsel faktörler ve süre, sıklık, çeşitlilik gibi etkileşim özellikleri etki etmektedir.

Duygusal emek sürecinin bahsedilen davranış formlarına ve faktörlere bağlı olarak hem işgören, hem işveren, hem de müşteri açısından olumlu veya olumsuz sonuçları ortaya çıkmaktadır (bkz. s.54). Sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi sonucu iş tatmini, yüksek performans, motivasyonda artış, psikolojik ve fizyolojik yönden sağlıklı olma, ekonomik fayda, müşteri ilişkilerinde başarı gibi olumlu sonuçları sıralayabiliriz. Bahsedilen sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülememesi sonucunda ise tükenmişlik sendromu, iş-aile çatışması, yabancılaşma, işi bırakma eğilimi, mobbing, güven duygusunda azalma, ekonomik kayıp gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Olumlu sonuçların ortaya çıkmasında en önemli etken, işgörenin işini yaparken hissettiği ve beklenen duygu arasında çelişkiye düşmemesi, rol yapmak zorunda kalmaması bu sayede de yaptığı işi ve örgütsel değerleri benimsemiş olmasıdır. Böylece işgören, müşteri karşısında daha gerçekçi davrandığı için, müşteri herhangi bir olumsuz düşünceye kapılmaz ve işgören aracılığıyla örgüte duyduğu güven artar. Bunun aksine olumsuz sonuçlarının altında yatan neden ise işgören, işini yaparken sürekli hissettiğinden farklı davranışlar sergilemesi sonucunda çelişkiye düşmesi ve işine ve örgüte olan bağlılığının yıpranmasıdır. Bunun sonucunda da müşteri karşısında da samimiysiz davranışlar sergileyerek müşterinin de olumsuz şeyler hissetmesine, aldığı hizmetten memnun olmamasına neden olur ve hem kendi açısından hem de örgüt açısından olumsuz bir izlenim yaratır. Duygusal emek gösterim sürecinin olumsuz sonuçlarını engellemek için çalışanların bireysel duygu yönetimi konusunda eğitim almaları vb. etkinliklere katılmaları verimlilikleri ve işe yaklaşımları açısından olumlu sonuçlar doğurabilir.

Çalışan performansını ve buna bağlı olarak da örgütsel verimliliği etkileyen duygusal emek sürecinin, çalışanın örgüt içi ve örgüt dışı sosyalleşme süreciyle belirli bir etkileşiminin bulunduğu düşünülmektedir. Çünkü birey çalışma hayatına başlayana dek belirli sosyalleşme evrelerini geçirir ve bunun sonucunda da çeşitli deneyimler edinir. Bireyin edindiği deneyimler, yaşadığı tecrübeler bir anlamda onun kişilik özelliklerini de şekillendirir. Çalışma yaşamına başladığında da artık belirli bir birikim sahibi olan birey, çalışma yaşamı boyunca bu birikiminden faydalanır. Sonuç olarak

bireyin örgüt dışında geçirdiği sosyalleşme süreci belirli noktalarda birey tarafından örgüt içi sosyalleşme sürecine de taşınır.

Bu araştırmada, duygusal emek istihdamının sosyolojik temellerinin neler olduğu irdelenmiştir. Duygusal emek davranışı ve örgüt kültürü, örgütsel sosyalleşme arasında nasıl bir ilişki olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışanların sosyalleşme süreçleri ve işgören rolleri kazanmaları arasında ne gibi bir ilişkinin olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Yani bireyin kendiliğinden, doğaçlama olarak örgüt dışı sosyalleşme sürecinden kazandıkları ve emeğe değer katan davranışları ile iradi ve kurallı olarak örgüt içerisinde ortaya koyduğu duygusal emek davranışları arasındaki etkileşim, bunların arasındaki farklılıklar ve bunları etkileyen sosyolojik faktörler açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçları değerlendirilirken araştırmanın yapıldığı zaman ve araştırmanın yapıldığı kişi sayısı araştırma sonuçlarının yorumlanmasında önemli görülen sınırlılıklardır.

Araştırmada nicel verilerin elde edilmesinden sonra yapılan değerlendirmelerde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmanın yapıldığı bankalarda görüşülen çalışanların %48,3'ü kadın, %51,7'si erkektir (Tablo 6). Kadın-erkek oranı, daha objektif sonuçlara ulaşmak adına birbirine yakın tutulmuştur.

Araştırmaya katılan kişilerin yaş ortalamaları birbirine yakın olsa da çalışanların %9,6'sı 20-25 yaş aralığında, %27,3'ü 26-30 yaş aralığında, %18,6'sı 31-35 yaş aralığında, %27'si 36-40 yaş aralığında, %11,3'ü 41-45 yaş aralığında, %3,6'sı 46-50 yaş aralığında, %1,6'sı 51-55 yaş aralığında toplandığı görülmektedir (Tablo 8). Bu sonuçlara göre görüşülen bankalarda ağırlıklı olarak 26-30 ve 36-40 yaş aralığındaki kişilerin çalıştığını söyleyebiliriz.

Araştırma yapılan bankalardaki medeni duruma bakıldığında çalışanların %76,3'ünün evli, %22'sinin bekâr, %1,7'sinin eşinden ayrılmış olduğunu görmekteyiz (Tablo 10). Görüşülen çalışanların büyük kısmı evlidir.

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumlarına baktığımızda çalışanların %12,7'sinin lise, %57'sinin lisans, %13'ünün yüksek lisans, %17,3'ünün önlisans eğitimine sahiptir (Tablo 9). Bu verilere göre lisans eğitimi almış kişiler bankacılık sektöründe daha çok tercih edilmektedir.

Çalışanların şu anki bankalarıyla ilgili deneyimlerine baktığımızda %3,3'ünün 1 ay-1 yıl, %20,3'ünün 2 yıl-5 yıl, %26,6'sının 6 yıl-10 yıl, %19'unun 11 yıl-15 yıl, %14'ünün 16 yıl-20 yıl, %13,6'sının 21 yıl-25 yıl, %3'ünün 26 yıl-30 yıl deneyime sahip olduğunu görüyoruz (Tablo 15). Görüşülenler arasında 6 yıl-10 yıl deneyime sahip olan çalışanlar daha ağırlıktadır. İş yerinde çalışma süresi, çalışanın örgüt içi sosyalleşmesinde önemli bir etkidir. Sürenin uzun olması çalışanın örgüt kültürü içerisinde iş yeriyle ilgili daha fazla şeyi tecrübe etmesine, daha fazla değerle karşılaşmasına imkân vermektedir.

Görüşülen çalışanların çalıştıkları örgütü ve yaptıkları işi sevme durumlarına baktığımızda %79'u çalıştıkları örgütü severken %21'i çalıştıkları örgütü sevmemektedir (Tablo 21); %77,7'si yaptıkları işi severken, %22,3'ü yaptığı işi sevmemektedir (Tablo 24). Ayrıca görüşülenlerin %85,7'si gerektiğinde çalıştıkları örgüt için özveride bulunmaktadır, %14,3'ü de özveride bulunmadığını belirtmiştir (Tablo 61). Görüşülenlerin %68,7'si örgüt içindeki çalışma ortamında kendilerini ailelerinde gibi hissetmektedir, %31,3'ü ise böyle bir duyguyu hissetmediklerini belirtmiştir (Tablo 63). Çalışanın, örgütü ve yaptığı işi sevme durumu, gerektiğinde özveride bulunma durumu ve kendisini örgüt içerisinde de ailesindeymiş gibi hissetme durumu iş tatminini, işe bağlılığını, verimliliğini etkilemektedir.

Görüşülenlere göre çalıştıkları örgütte müşterilerle olan ilişkilerini ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerini belirleyen kurallar bulunmaktadır. Çalışanların %63,7'sine göre çalışanların örgüt içerisinde herhangi bir kural korkusu olmadan kurabilecekleri ilişkiler verimliliği olumsuz etkiler (Tablo 48). Görüşülenlerin %80'i işle ilgili davranışlarına yönelik kuralların gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olduğunu (Tablo 49) ve %93,7'si bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belirli kuralların olması gerektiğini düşünmektedir (Tablo 50). Bir örgütte işlerin düzenli ve disiplinli yürütülebilmesi ve belirlenen örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için sözlü ya da yazılı olarak açıklanmış kuralların varlığı önemlidir. Özellikle de müşterilerle olan ilişkilerin belirli kurallar çerçevesinde yürütülmesi örgütsel hedeflere daha yakın davranılmasını sağlar.

Araştırmaya katılan çalışanların %54,7'si kendisini örgütün ondan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlamaktadır, %45,3'ü kendisini böyle bir durumda hissetmemektedir (Tablo 75). Özellikle de agresif müşteriyle ilgilenirken (%16,5),

baskının arttığı dönemlerde (%9,1), iş yükü fazlalığında (%8,5), görev tanımı dışına çıkıldığında (%8,5), isteksiz ve yorgun oldukları zamanlarda (%7,3) ve satış konusunda (%6,7) kendilerini örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlamaktadırlar (Tablo 76). Görüşülenlerin %67,7'si iş ortamında özgür olmadıklarını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiklerini düşünmektedir, %32,3'ü ise böyle hissetmediklerini belirtmiştir (Tablo 85). Görüşülenlerin %74,7'si iş ilişkilerinde duygusal emek harcadığını düşünmektedir, %25,3'ü duygusal emek harcadığını düşünmemektedir (Tablo 87). Bu ifadelerle göre çalışanların iş ortamında belirli bir denetim içinde oldukları aşikârdır ve görüşme yapılan örgütlerde devam eden bir duygusal emek süreci vardır. Duygusal emek harcadığını belirten çalışanlar bunun nedenleri olarak müşteri memnuniyetini sağlama (%18,4), zorunluluk gereği (%10,3), iletişimin gerekliliği olması (%9,4), başarılı olmak ve örgütsel verimliliği olumlu etkilemek (%9,4), bankacılığın duygusal davranışlarla ve müşteri ilişkileriyle yürütüldüğünün düşünülmesi (%7,6) ve rekabet ortamı gereği (%7,6) gibi ifadelerde bulunmuşlardır (Tablo 88). Duygusal emek harcamadığını belirten çalışanlar ise zaten böyle biri olduklarını yani kendiliğinden doğal olan duygu ve davranışlarının duygusal emek sürecindeki davranışlara uygun olduğunu (%7,3), müşteriler açısından samimi algılanmadıklarını düşündüklerini (%7,7) ve buna gerek duymadıklarını (%9,3) ifade etmişlerdir (Tablo 89).

Duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %49,6'sı kadın çalışandır, %50,4'ü erkek çalışandır (Tablo 105). İş ortamında özgürlüklerinden ödün verdiğini belirten çalışanların %50,2'si kadın çalışandır, %49,8'i erkek çalışandır (Tablo 104). Çalışanın kendisini örgütün ondan beklediği gibi davranma ve hissetmeye zorlama durumuna gelince; erkeklerin oranı (%50,0) kadınların oranına (%50,0) eşittir (Tablo 103). Görüldüğü gibi duygusal emek davranışını cinsiyet açısından değerlendirdiğimizde kadın ve erkek çalışanların oranları birbirine oldukça yakındır. Araştırmamızda cinsiyet faktörü ve duygusal emek gösterimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olmasına rağmen konuyla ilgili literatürde cinsiyet faktörünün duygusal emek gösterimini etkilediğine dair bulgular yer almaktadır. Literatürde özellikle de kadınların duygusal emek gösterimi sürecinde daha başarılı oldukları belirtilmektedir. Çünkü kadınlar gerçekte hissettikleri duyguları beklenen şekilde değiştirebilme ya da

bir nevi istenilen kalıba sokabilme konusunda daha başarılıdırlar, erkekler ise hissettikleri duyguları olduğu gibi ifade etmeyi tercih etmektedirler (bkz. s. 14).

Duygusal emek sürecini medeni durum açısından değerlendirecek olursak; duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %79,3'ü evli, %19,5'i bekâr ve %1,2'si de eşinden ayrılmıştır (Tablo 99). İlgili literatürde de evli çalışanların bekâr çalışanlara göre duygusal emek harcama sürecinde daha başarılı olduğu belirtilmektedir. Çünkü evli çalışanlar daha fazla başarı arzusu içerisindedir ve başarılı olmak için bekâr çalışanlara göre daha fazla duygusal emek çabası içerisine girmektedirler (bkz. s.18). İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini ve kendisini örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını belirtenlerin medeni durumlarına baktığımızda da bu ilişkiyi destekler niteliktedir. İş ortamında özgür olmadığını belirten çalışanlar arasında evli çalışanların oranı %76,4 iken bekâr çalışanların oranı %21,2 ve eşinden ayrılmış olanların oranı %2,5'tir (Tablo 98). Kendisini örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını belirtenlerin %79,3'ü evli çalışanlar, %19,5'i bekâr çalışanlar, %1,2'si de eşinden ayrılmış çalışanlardır (Tablo 97).

Duygusal emek gösterim durumuna çalışanların yaşı açısından baktığımızda; duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %27,3'ü 36-40 yaş arasında, %25,9'u 26-30 yaş arasında, %20,1'i 31-35 yaş arasında, %11,6'sı 41-45 yaş arasında, %9,8'i 20-25 yaş arasında, %3,1'i 46-50 yaş arasında, %2,2'si 51-55 yaş arasındadır (Tablo 108). İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünenlerin yaş durumuna baktığımızda %26,1'i 36-40 yaş arasında, %25,1'i 26-30 yaş arasında, %22,7'si 31-35 yaş arasında, %11,8'i 41-45 yaş arasında, %9,4'ü 20-25 yaş arasında, %2,5'i 46-50 yaş arasında, %2,5'i 51-55 yaş arasındadır (Tablo 107). Kendisini örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını belirten çalışanların %27,4'si 36-40 yaş aralığında, %26,8'i 26-30 yaş aralığında, %16,3'ü 31-35 yaş aralığında, %12,1'i 41-45 yaş aralığında, %9,1'i 20-25 yaş aralığında, %5,5'i 46-50 yaş aralığında, %2,4'ü 51-55 yaş aralığındadır (Tablo 106). Bu verilere göre duygusal emek gösteriminin en yoğun olduğu yaş aralığı 26-40 yaş aralığıdır. İlgili literatürde yaş faktörünün duygusal emek gösterimini etkilediğine dair bulgular yer almaktadır (bkz. s.16). Duygusal emek süreci bir anlamda duygu denetimi sürecidir. Çalışan sahip olduğu duygu ve düşünceleri örgütün ondan beklediği yönde şekillendirmektedir.

İşgörenlerin yaşlarının ilerlemesiyle birlikte tecrübelerinin de katkısıyla duygularını denetim altına almaları daha kolay olmaktadır ve bu yüzden de duygusal emek gösteriminde daha başarılı olmaktadır.

Duygusal emek gösterim sürecini çalışanların eğitim seviyeleri açısından ele aldığımızda; duygusal emek harcadığını belirten çalışanların içerisinde lisans mezunu çalışanların oranı (%58,4), önlisans (%15,1), yüksek lisans (%13,3), lise mezunu (%12,9) çalışanların oranından daha fazladır (Tablo 95). Ayrıca kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını belirten çalışanlar ve iş ortamında özgür olmadığını, duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünenlerin eğitim durumlarıyla ilgili veriler de duygusal emek gösterdiğini belirten çalışanların eğitim durumları verileriyle paraleldir. Kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını belirten çalışanların % 59,1'i lisans, %17,1'i önlisans, %12,2'si yüksek lisans, %11,6'sı lise mezunudur (Tablo 96). İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünenlerin %57,6'sı lisans, %18,2'si önlisans, %12,8'i yüksek lisans, %11,3'ü lise mezunudur (Tablo 93). Araştırmamızda eğitim seviyesi ve duygusal emek gösterimi arasında anlamlı bir ilişki (ki-kare anlamlılık değeri $0,412 > 0,05$) bulunmamış olmasına rağmen konuyla ilgili daha önce yapılan araştırma sonuçlarına baktığımızda eğitim seviyesinin duygusal emek gösterim sürecine etki ettiğini gösteren bulgular vardır (bkz. s.17).

Çalışanların yetiştikleri aile ortamının ve buldukları sosyal tabakanın onların örgütsel sosyalleşmelerine, örgüt içinde kendilerinden beklendiği gibi davranmaya ve düşünmeye ne derece uyum sağlayabildiklerini etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca farklı aile yapılarında yetişen ve farklı sosyal tabakalarda bulunan kişilerin duygusal emek harcama durumları, kendilerini örgütsel uyuma zorlama dereceleri de farklılık göstermektedir. Görüşülen çalışanlar içerisinde duygusal emek harcadığını belirten çalışanlardan demokratik ailede yetişenlerin oranı (%45,1), otoriter (%12,5) ve muhafazakâr ailede (%28,6) yetişenlere oranla daha fazladır (Tablo 102). Çalışanlar içerisinde kendisini kuralcı olduğunu düşünenlerin %49,7'si demokratik ailede, %24,3'ü muhafazakâr ailede, %11,3'ü otoriter ailede yetişmiştir (Tablo 37). Buna ek olarak duygusal emek harcadığını belirten çalışanlardan, orta tabakada (87,9) bulunduğunu düşünenlerin oranı, üst (%7,1) ve alt (%4,9) tabakada bulunduğunu düşünenlerin

oranından daha fazladır (Tablo 92). Kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını belirtenlerin %87,8'i kendisini orta tabakada, %7,9'u üst tabakada, %4,3'ü de alt tabakada görmektedir (Tablo 90). İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünenlerin %88,7'si kendisini orta tabakada, %9,4'ü üst tabakada, %2'si alt tabakada görmektedir (Tablo 91).

Çalışanların beden sunumlarındaki, beden dilini etkili kullanabilmelerindeki ve iş ortamında müşteriye karşı olan ikna yeteneklerindeki farklılıkların, onların duygusal emek gösterim durumuna etki ettiği düşünülmektedir. Araştırmamıza katılan çalışanlardan duygusal emek harcadığını belirten çalışanların %81,3'ü beden diline dikkat etmektedir, %18,8'i ise müşterileriyle ilişkilerinde beden diline dikkat etmemektedir (Tablo 120); %62,9'u müşterilerine karşı her zaman ikna edicidir, %36,2'si ise bazen ikna edicidir (Tablo 123). Duygusal emek süreci duygu ve davranışların çalışandan beklenen yönde şekillendirilmesi süreci olduğunu daha önce belirtmiştik; bununla birlikte duygusal emek süreci de çalışanın duygu ve davranışlarıyla boyut kazanmaktadır. Çalışanın beden sunumu, ikna yeteneği de bu sürecin müşteri karşısında nasıl daha etkili yönetilebileceği konusunda belirleyicidir. Görüştüğümüz çalışanlar, ilgili sorulara verdikleri cevaplara baktığımızda, bu konuda başarılıdırlar.

Hemen her örgütte çalışanların giyimlerini, müşteriyle olan iletişimlerini belirleyen kurallar bulunmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlar da bu kuralların varlığını ve bu kuralları göz ardı ettiklerinde çeşitli yaptırımlar uygulandığını belirtmişlerdir. Çalışanların giyim şekillerindeki farklılıkların ve müşteriyle konuşma tarzlarının örgüt içindeki uyumlarına da yansıdığı ve bundan dolayı hissettikleri baskının derecesinin de farklılaştığı düşünülmektedir. Örgüt içerisinde ilişkilerinde duygusal emek harcadığını düşünenlerin %91'i kurallara göre giyindiğini belirtmiştir, %8,9'u da bazen kurallara göre giyindiğini belirtmiştir (Tablo 113). Çalışanlar örgüt içerisinde daha çok resmi kıyafetler, klasik, şık, sade, temiz kıyafetler giymeyi tercih etmektedirler. Çalışanların çok az bir kısmı (%6,3) müşteriyle olan ilişkilerinde kıyafetin bu iletişimi başarılı kılmada etkili olmadığını düşünmektedir (Tablo 69). Çalışanlar müşterileriyle olan iletişimlerinde daha çok seviyeli bir konuşma tarzını tercih etmektedirler, bununla birlikte saygılı, samimi, içten olmaya, doğru kelimeleri doğru zamanda kullanmaya dikkat etmektedirler.

Çalışanların kariyer amaçlarındaki, gelirlerindeki, statülerindeki farklılıkların duygusal emek sergileme biçimlerini de etkilediği düşünülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlardan duygusal emek harcadığını düşünenlerin %14,6'sı yüksek ücret ve saygınlığı kariyer amacı edinmiştir, %12,8'i sosyal statü sağlamayı, %11,5'i yükselmeyi, %10,9'u çalışma hayatını başarılı ve onurlu bir şekilde sürdürmeyi, %10,3'ü müdür olmayı kariyer amacı edinmiştir (Tablo 128). Bu verilerden hareketle çalışanların farklı amaçları gerçekleştirmek istemeleri onların çalışma şekillerini, ne kadar özverili olduklarını, azimlerini, örgütsel verimliliklerini yönlendirdiği düşünülmektedir. Görüşülenlerin gelirlerini ölçmek için belirlenen soruya verdikleri cevaba göre aylık gelirleri 1.000 TL ile 6.000TL arasında değişmektedir. Çoğunluk (%29) 3.000TL ile 2.001TL arası gelire sahiptir (Tablo 17). Çalışanların %41,3'ü aldıkları maaşı yeterli bulurken, %58,6'sı yetersiz bulmaktadır (Tablo 18). Çalışanın, emeklerinin karşılığı olarak aldığı maaş hem iş dışındaki hayatında ihtiyaçlarını karşılayabilmesi hem de yaptığı işten maddi anlamda doyum sağlayabilmesi açısından önemlidir. Aksi halde çalışanın yaptığı işten ve hizmet ettiği örgütten duyduğu memnuniyet azalır. Bununla birlikte karşılığını alamadığı için yeterince dikkatli ve özverili çalışmayacağından başarısı da düşer.

Çalışanların örgütsel yönetimle ilişkisi, iş otonomisi, işle ve diğer sosyal ihtiyaçlarla ilgili sahip oldukları güvenceler açısından taşıdıkları farklılıkların duygusal emek sergileme biçimlerini belirlediği düşünülmektedir. Araştırmadan sağlanan verilere göre görüşülenlerin %65'ine göre amirleriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri başarılarını ve örgüte olan bağlılıklarını olumlu etkilemektedir, %19,7'sine göre olumsuz etkilemektedir; %15,3'üne göre ise hiç etkilememektedir (Tablo 64). Görüşülenlerin %47,3'üne göre örgütteki hiyerarşik yapı katıdır, %13'üne göre çok katı, %30,7'sine göre esnek, %3,7'sine göre çok esnektir (Tablo 41). Görüşülen çalışanların %80,3'ü yönetimle ilgili herhangi bir sorun yaşamamaktadır, %19,7'si ise yönetimle ilgili zaman zaman çeşitli sorunlar yaşamaktadır (Tablo 53). Yönetimle sorun yaşayanların %15,3'ü yaşadıkları sorunların çalışanların sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemesinden, %3,4'ü müdürden, %18,6'sı hedef baskısından, %5,1'i yasa gereği yapılmaması gerekenlerin çalışanlara yaptırılmasından, %13,6'sı bağlı buldukları servisteki aksaklıklardan, %10,2'si yapılması gerekenlerle ilgili tutarsızlıktan, %11,9'u yöneticiyle iletişim kopukluğundan, %5,1'i yönetme şekliyle

ilgili sorunlardan, %13,6'sı görev tanımlamasının dışında isteklerde bulunulmasından, %3,4'ü müdahaleci olmaktan kaynaklandığını belirtmiştir (Tablo 54). Görüşülenlerin %57'sine göre yöneticileri duygu ve düşüncelerine çok az ilgi göstermektedir, %43'üne göre ise böyle bir durum söz konusu değildir (Tablo 86). Duygusal emek harcadığını düşünenlerin %18,3'si yönetimle ilgili çeşitli sorunlar yaşamaktadır; %81,6'si ise yönetimle herhangi bir sorun yaşamamaktadır (Tablo 151). İş arkadaşları ve yöneticileriyle ilişkileri iyi olan bir çalışan örgüt içinde daha huzurlu olacağından görevlerini yerine getirirken de daha verimli çalışır.

Araştırmamızdan elde ettiğimiz bu sonuçlarla varsayımlarımızı değerlendirecek olursak şunları söyleyebiliriz:

Araştırmamızın temel varsayımı "işgörenlerin küçüklüğünden itibaren tabi olduğu sosyalleştirme mekanizmalarındaki farklılıklar ile diğer bireysel farklılıklar, çalışma ortamlarında sergilenen davranışlar üzerindeki formel örgütsel baskının derecesini belirler" şeklindedir.

Bu temel varsayımdan yola çıkarak oluşturduğumuz alt varsayımlarımız ise şöyledir:

- "İşgörenlerin eğitim düzeylerindeki farklılıklar formel örgütsel baskının derecesini belirler." Bu varsayımımız doğrulanmamıştır. Çünkü, çalışanların eğitim seviyeleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları (ki-kare anlamlılık değeri 0,744>0,05), kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (ki-kare anlamlılık değeri 0,845>0,05), duygusal emek harcama durumları (ki-kare anlamlılık değeri 0,412>0,05) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Tablo 93-95-96).

- "İşgörenlerin sosyalleştiği ailelerin sosyolojik özelliklerindeki farklılıklar formel örgütsel baskının derecesini belirler." Çalışanların yetiştikleri aile ortamındaki farklılıklar ve iş ortamındaki özgürlük durumları (ki-kare anlamlılık değeri 0,942>0,05), kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (ki-kare anlamlılık değeri 0,688>0,05), duygusal emek harcama durumları (ki-kare anlamlılık değeri 0,701>0,05) arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından dolayı bu varsayımımız da doğrulanmamıştır (Tablo 100-101-102).

- "İşgörenlerin, yaş ve cinsiyetlerindeki farklılıklar formel örgütsel baskının derecesini belirler." Çalışanların yaş ve cinsiyetlerindeki farklılıklar ve iş ortamındaki

özgürlük durumları, kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ve duygusal emek harcama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından bu varsayımımız da doğrulanmamıştır (Tablo 103-104-105-106-107-108). Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların cinsiyeti ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,526 > 0,05$), iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,337 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,468 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Aynı zamanda yaş faktörüyle de çalışanların kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,728 > 0,05$), iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,84 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,849 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- "İşgörenlerin beden sunumları, ikna kabiliyetleri, giyim şekilleri vb. bireysel özelliklerindeki farklılıklar formel örgütsel baskının derecesini belirler." Bu varsayımı sınavabilmek için çalışanların, kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları, müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim ve konuşma tarzı, müşterileriyle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları, işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları, kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya zorlama durumları, duygusal emek harcama durumları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Ki-kare bağımsızlık testine göre çalışanların örgütlerinde bulunan kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,043 < 0,05$), iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,008 < 0,05$), arasında anlamlı bir ilişki varken; iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,458 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 109-110-111). Çalışanlara göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim tarzı ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,027 < 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki varken; iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,066 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,876 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 112-113-114). Çalışanlara göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan konuşma tarzı ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,019 < 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,000 < 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki

varken; iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,358 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 115-116-117). Çalışanların müşterileriyle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,219 > 0,05$), iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,653 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,850 > 0,05$) arasından anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 118-119-120). Çalışanların işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,030 < 0,05$), iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,548 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,053 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 121-122-123). Varsayımımızı, bu etkenlerin hepsini bir bütün olarak ele alarak değerlendirdiğimizde kısmen doğrulanmıştır.

- "İşgörenlerin örgüt içi statü, gelir, kariyer amacı, örgütsel yönetimle ilişkisinin önemi, iş otonomisi, işle ve diğer sosyal ihtiyaçlarla ilgili sahip olduğu güvenceler açısından taşıdıkları farklılıklar duygusal emek sergileme biçimlerini belirler." Bu varsayımımız da doğrulanmamıştır. Çünkü ki-kare analizi sonucu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Çalışanların örgütte çalıştıkları pozisyon ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,085 > 0,05$), iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,457 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,363 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 124-125-126). Görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,467 > 0,05$), iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,217 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,588 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 127-128-129). Görüşülenlerin yönetimle ilgili sorun yaşama durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,511 > 0,05$), iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,981 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,308 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 151-152-153). Çalışanların işle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlışlığıyla ilgili görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,001 < 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki varken; iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,772 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek

gösterme durumları ($0,260 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 154-155-156). Çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabilecekleri ilişkilerin verimliliği nasıl etkileyeceğine dair görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,921 > 0,05$), iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,222 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,319 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 166-167-168). Görüşmenin yapıldığı örgütlerde, çalışanların büyük bir kısmı (%80,3) yönetimle ilişkilerinde herhangi bir sorun yaşamadığını belirtmiştir. Bununla birlikte çalışanların yönetimle ilgili sorun yaşama durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,511 > 0,05$), iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,981 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,308 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Tablo 53). Görüşülen çalışanların çoğunluğu (%62) işleriyle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisi yanlış bir ilişki olduğunu düşünmektedir. Çalışanların doğru bir iş ilişkisinin nasıl olması gerektiğiyle ilgili düşünceleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,772 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,260 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken; kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,001 < 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki vardır (Tablo 57). Çalışanlara göre (%65) amirleriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri başarılarını ve örgüte olan bağlılıklarını olumlu etkilemektedir. Çalışanların amirleriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin başarılarına ve örgüte olan bağlarına etki durumu ve iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,927 > 0,05$), kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,461 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken; iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,001 < 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki vardır (Tablo 64). Çalışanların iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,199 > 0,05$), iş ortamındaki özgürlük durumları ($0,764 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,195 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 133-134-135). Çalışanların sahip oldukları sosyal güvence ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ($0,382 > 0,05$), iş

ortamındaki özgürlük durumları ($0,950 > 0,05$), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları ($0,632 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 130-131-132).

Bahsedilen verilerden de anlaşılacağı üzere temel varsayımımız ve buna bağlı olarak oluşturduğumuz alt varsayımlar, literatür araştırması sonucu elde edilen bilgilere göre teorik olarak doğrulanırken; bu araştırma açısından uygulamada ki-kare analizi sonucu elde edilen anlamlılık değerinin kritik değerin üzerinde olması nedeniyle doğrulanmamıştır.

Araştırma esnasındaki gözlemlerimize dayanarak duygusal emek davranışına en çok etki eden faktörün yaş; en az etki eden faktörün ise dış görünüş olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü görüşme yapılan bankalardaki çalışanların tamamına yakınının dış görünüşü özenlidir; fakat yaş açısından oldukça farklılık vardır.

İşgörenin, örgüt dışı sosyalleşme mekanizmalarını ve sahip olduğu bireysel farklılıklarını; yetiştiği aile, tabii olduğunu düşündüğü sosyal tabaka, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, beden sunumu, ikna kabiliyeti, giyim şekli vb. şeklinde ele aldığımızda çalışma ortamında bu faktörlerin işgörenin sergilediği davranışları etkilediğini ifade etmek yanlış olmaz. Verilerimiz arasında ki-kare anlamlılık testi sonucunda bir anlamlılık elde edememiş olsak dahi konuyla ilgili daha önce yapılmış mevcut araştırmalarda bahsedilen örgüt dışı sosyalleşme faktörlerinin ve bireyin sahip olduğu özelliklerin örgüt içinde işgörenin duygu ve davranışlarını belirleme konusunda etkili olduğu yönünde veriler bulunmaktadır. Bu açıdan baktığımızda bu faktörler işgörenin çalışma hayatında sergilediği duygu ve davranışları belirlediği gibi bu duygu ve davranışları örgütsel davranış kuralları çerçevesinde denetim altına alması için ne kadar çaba harcaması gerektiğini de belirler. Buradan hareketle duygu ve davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda şekillendirmesi için maruz kalacağı formel örgütsel baskının derecesini de belirlediğini söyleyebiliriz. Çünkü işgören örgüt dışı sosyalleşme süreciyle edindiği deneyimleri, duygu ve düşünceleriyle ister istemez örgüt içi sosyalleşme sürecine de yansıtır; işgörenin örgüt içindeki duygu ve davranışları bir anlamda hem örgütsel kültüre uyumunun hem de örgüt dışı sosyalleşme sürecinin bir ürünüdür.

Aynı şekilde son varsayımımızı da ele alabiliriz. İşgörenlerin örgüt içinde sahip olduğu statü, gelir, çalışma hayatı boyunca edindiği kariyer amacı, örgütsel yönetim unsurlarıyla olan ilişkisi, iş otonomisi, işle ve diğer sosyal ihtiyaçlarla ilgili sahip

olduğu güvenceler onun çalışma hayatı boyunca sergilediği duygu ve davranışları belirlemektedir. Çünkü işgören sahip olduğu imkânlar dâhilinde ve edindiği amaç doğrultusunda hareket etmektedir. Bu durum da doğrudan işgörenin duygusal emek gösterim sürecini etkilemektedir.

İşgören ne ölçüde örgütsel kültüre uyum sağlarsa, örgüt değerleriyle bütünleşirse, işini icra ederken gerçekten hissettiği ve sergilediği duygu ve düşünceler de örgütsel hedefler doğrultusunda ondan beklenenlerle aynı olur. İşgören kendiliğinden sahip olduğu duygu ve davranışlarını değiştirmek için herhangi bir çaba harcamaz ve herhangi bir formel baskıya da maruz kalmaz. Fakat durum bunun tam tersi olur ise yani işgörenin kendiliğinden sahip olduğu duygu ve davranışlar, örgütsel hedefler doğrultusunda ondan beklenen duygu ve davranışlarla çelişiyor ise, işgören kendiliğinden sahip olduğu duygu ve davranışları gizleyip, örgütün ondan beklediği şekilde hissetmeye ve davranmaya çalışmak zorunda kalır. Bu da işgören için fazlasıyla çaba harcamasını gerektiren ve belirli bir formel baskıyı da beraberinde getiren bir süreç haline gelir.

Sonuç olarak duygusal emek süreci olarak ele aldığımız işgörenin duygularının örgütsel hedefler doğrultusunda şekillendirilmesi süreci, sadece örgüt içi sosyalleşmenin belirlendiği bir süreç değil aynı zamanda örgüt dışı sosyalleşmenin de etkisinin olduğu bir süreçtir. Ve günümüz çalışma hayatında "işgören" unsurunun en önemli rekabet faktörlerinden biri olduğunu tekrar hatırlayacak olursak duygusal emek sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi hem işgören hem işveren hem de müşteri açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z., (2006), "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7/1, ss.1-14
- Akat, İ.-Budak, G.-Budak, G., (2002), *Örgüt Yönetimi*, İzmir, Şafak Yayınları
- Akay, E., (2006), "Siyasal Toplumsallaşma, Siyasal Kültür ve Siyasal Katılım Arasındaki İlişkinin Kavramsal Analizi", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi), Kütahya
- Akbıyık, M., (2013), "Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), İzmir
- Akçay, C.- Çoruk, A., (2012), "Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme", *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1/1, ss.3-25
- Akçit, V., (2011), "Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi", Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Denizli
- Akıncı, Z. B., (2003), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul, İletişim Yayınları
- Almer, E. D.-Kaplan, S. E.,(2002), "The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting", *Behavioral Research in Accounting*, S.14, ss. 1-33
- Argun, M., (2007), "Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir
- Armağan, S.- Armağan, İ, (1988), *Toplumbilim*, İzmir, Barış Yayınları
- Ashforth, B. E.-Humphrey, R. H., (1993), "Emotional labor in service roles the influence of identity", *Academy of Management Review*, S.18, ss.88-115
- Ashforth, B. E.-Humphrey, R. H., (1995), "Emotions in the workplace : A reappraisal", *Human Relations*, S.48, ss.72-85
- Aşan, Ö.-Erenler E. (2008), "İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/2, ss.203-216
- Avcı, U., (2005), "İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik

- İnceleme", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Isparta
- Ayyıldız, T., (2011), "Toplumsallaşma Süreçleri Açısından Örgütsel Turistik Toplumsallaşma: Kuşadası'ndaki Konaklama İşletmeleri Örneği", Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Aydın
- Bakırcı, K., (2000), *İşyerinde Cinsel Taciz*, İstanbul, Yasa Yayınları
- Balay, R., (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- Balcı, A., (2000), *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara, Pegem Yayıncılık
- Baloğlu, B. (1987), "Türkiye'de Teşebbüs Faktörü ve Müteşebbisler", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul
- Baltaş, A.-Baltaş, Z., (1990), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul, Remzi Kitabevi
- Baltaş, A., "Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)", www.baltas-baltas.com
- Baransel, A., (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın
- Barutçugil, İ., (2002), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayınları
- Basım, H.N.-Beğenirbaş, M., (2012), "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi*, 19/1, ss.77-90
- Başaran, İ. E., (2000), *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, Umut Yayınları
- Başbuğ, G.-Ballı, E.- Oktuğ, Z., (2010), "Duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma", *Sosyal Siyaset Konferansları*, S.58, ss.253-274
- Beal, D. J., vd., (2006), "Episodic Processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies", *Journal of Applied Psychology*, S.91, ss.1053-1065
- Bilgin, M. H., (2000), *Yeni Teknolojiler ve Üretim Sistemlerindeki Değişimin Emek ve İstihdam Üzerindeki Etkileri*, Ankara, Kamu-İş Yayınları

- Bilgin, N., (2003), *Sosyal Psikoloji Sözlüğü Kavramlar, Yaklaşımlar*, İstanbul, Bağlam Yayınları
- Bordens, K. S., (2000), *Social Psychology*, USA, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated
- Brotheridge, C. M.-Grandey, A. A., (2002), "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work", *Journal of Vocational Behavior*, S.60, ss.17-39
- Brotheridge, C.M.- Lee, R., (2002), "Testing a conservation of resources model of dynamics of emotional labor", *Journal of Occupational Health*, 7/1, ss.57-67
- Brotheridge, C. M.-Lee, R. T., (2003), "Development and validation of the emotional labour scale", *Journal of occupational and organizational psychological society*, S.76, ss.365-379
- Buğra, A., (2008), *Kapitalizm, Yoksulluk ve Türkiye'de Sosyal Politika*, İstanbul, İletişim Yayınları
- Burke, R. J.-Cary L. C., (2006), *The Human Resources Revolution/Why Putting People First Matters*, Hollanda, Elsevier, 1.Basım
- Bulgulu, M. B., (2008), "İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul
- Bülbül, M., (2007), "Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş
- Castells, M., (2005), *Enformasyon Çağı: Ekonomi Toplum ve Kültür (Ağ Toplumunun Yükselişi)*, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Centel, T., (2005), *İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuatı*, İstanbul, MESS
- Chong, P., (2009), "Servitude with a Smile: A Re-Examination of Emotional Labour", *A Canadian Journal of Work and Society*, S.14, ss.177-185
- Chu, K. H.-Murrmann, S. K., (2006), "Development and validation of the hospitality emotional labor scale", *Tourism Management*, S.27, ss.1181-119
- Cüceloğlu, D., (1991), *İnsan ve Davranışı*, İstanbul, Remzi Kitabevi
- Çaldağ, M. A., (2010), "Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya

- Çalık, T., (2003), "İş görenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme)", *Türk Eğitim Bilimler Dergisi*, 1/2, ss.163-177
- Çelik, M.-Turunç Ö., (2011), "Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40/2
- Çobanoğlu, Ş., (2005), *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul, Timaş Yayınları
- Çoruk, A., (2014), "Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33/1, ss.79-93
- Çukur, C. Ş.-Şahin, Z., (2007), "Duygusal işçilik bağlamında duygu ve kültür ilişkisi", R. Erdem ve C.Ş. Çukur (Ed.), *Kültürel Bağlamda Yönetmel ve Örgütsel Davranış*, Ankara, TPD
- Davenport N.-Schwartz R.D.-Elliot G.P., (2003), *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Çev. Osman Cem Önertoy, İstanbul, Sistem Yayınları
- Deadrick, D.L.- McAfee, R. B., (2001), "Service with a smile legal and emotional issues", *Journal of Quality Management*, S.6, ss.99-110
- Demir, M., (2010), "Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.26
- Diefendorff, J.M.- Gosserand, R.H. (2003), "Understanding the emotional labor process: a control theory perspective", *Journal of Organizational Behavior*, S.24, ss.945-959
- Diefendorff, J. M.-Croyle, M. H.-Gosserand, R. H., (2005), "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies", *Journal of Vocational Behavior*, S.66, ss.339-357
- Dikmen, M. K., (2004), "Teknolojik değişim küreselleşme ve emeğin vasfı üzerine", *Toplum ve Hekim*, 19/3, ss.169-175
- Dinçer, K. M., (2001), *Kişisel İmaj*, İstanbul, Alfa Yayınları
- Dirlik, A., (2008), *Post Kolonyal Aura: Küresel Kapitalizm Çağında Üçüncü Dünya Eleştirisi*, (çev. Galip Doğduaslan), İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları
- Doğan, Z., (1987), *İnsan Davranışları İnsan İlişkileri*, İzmir, Uğur Ofset Matbaacılık ve Ticaret

- Doğan, S.-Kılıç, S., (2009), "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23/3
- Dökmen, Ü., (1996), "Empati Kurma Becerisi İle Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/518/6482.pdf>
- Duman, F., (2011), "İşletmelerde Personelin Motivasyonunu Sağlamak İçin Oluşturulan Ödül Sisteminin Personel Açısından Beklenen ve Gerçekleşen Ödül Boyutunda Değerlendirilmesi ve Bir Alan Araştırması", Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas
- Ebren, F., (2009), *Halkla İlişkilerde Kuramsal Yaklaşımlar*, Ankara, Detay Yayıncılık
- Edizler, G., (2010), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri", *Journal of Yasar University*, 18/5
- Eisenberg, N., (2000), "Emotion, regulation and moral development", *Annual Review of Psychology*, S.51, ss.665-697
- Ekman, P., (1973), *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review*, New York, Academic Press
- Emirgil, B.F., (2010), "Yeni Kapitalizmde Emeği Sorunsallaştırmak: Emeğin Maddi-Olmayan Görünümleri", *Çalışma ve Toplum*, 2010/1, s. 221-238
- Erdoğan, İ., (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul, Avcioğlu Basım Yayım
- Erdil, O.-Keskin, H.-Akgün, A. E., (2003), *İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Çalışma*, Afyon, Kocatepe Üniversitesi Yayınları
- Eren, E., (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları
- Eren, E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları
- Erinç, Ç. D., (2007), *Çağrı Merkezlerinde Çalışma Yaşamı*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya
- Erjem Y.-Çağlayanderel, M., (2006), "Televizyon Ve Gençlik: Yerli Dizilerin Gençlerin Model Alma Davranışı Üzerindeki Etkisi", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30/1, ss.15-30
- Eroğlu, E., (2010), "Örgütsel İletişimin İş görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6/3, ss.18-33

- Eroğlu, E., (2011), *İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma*, Konya, Literatürk Yayınları
- European Commission's Advisory Committee on Safety, Hygiene and Health Protection at Work, "Violence at the Workplace" Opinion, DOC 1564/2/01, <http://ec.europa.eu>
- European Commission, Adapting to Change in Work and Society: A New Community Strategy on Health and Safety at Work 2002-2006, Brussels,
- Fettahlıoğlu, T., (2006), "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Kahramanmaraş
- Fichter, J. H., (2004), *Sosyoloji Nedir*, (Çev. Nilgün ÇELEBİ), Ankara, Anı Yayınları
- Gardner, W.L.-Martinko, M.J., (1988), "Impression Management in Organizations", *Journal of Management*, 14/2, ss.321-338
- Gençöz, F.-Motan, İ., (2007), *Duygularımızın İfadesi ve Duygusal Zeka. Psikolojik Sağlığımızı Nasıl Koruruz? II*, Ankara, ODTÜ Yayıncılık
- Gosserand, R.H., (2003), "An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor", Louisiana State University, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Louisiana
- Gosserand, R. H.-Diefendorff, J. M., (2005), "Emotional display rules and emotional labor: the moderating role of commitment", *Journal of Applied Psychology*, S.90, ss.1256-1264
- Gökçe, B., (1996), *Türkiye'nin Toplumsal Yapısı ve Toplumsal Kurumlar*, Ankara, Savaş Yayınevi
- Grandey, A. A., (2000), "Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5/1, ss.95-110
- Grandey, A. A., (2003), "When 'the show must go on': surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery", *Academy of Management Journal*, 46/1, ss.86-96
- Grandey, A. A., vd., (2005), "Is service with a smile enough? Authenticity of positive displays during service encounters", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, S.96, ss.38-55

- Gross, J., (1998a), "Antecedent and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74/1, ss. 224-237
- Gross, J., (1998b), "The emerging field of emotion regulation: An integrative review", *Review of General Psychology*, 2/3, ss.271-299
- Güçlü, H., (2006), "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir
- Gülner, B., (2007), *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, İstanbul, Eylül Yayınları
- Gültekin, M., (2009), "Çalışmanın Tarihsel Gelişimi", Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Sivas
- Gümüş, H., (2006), "Farklı mesleklerde çalışanların iş ve yaşam doyumlarının tükenmişlik düzeyleri açısından karşılaştırılması", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum
- Güngör, M., (2007), "Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Olgusu: Türkiye'de Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul
- Gürüz, D.-Gürel, E., (2006), *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, Ankara, Nobel Yayınları
- Gürüz, D.-Eğinli, A.T., (2008), *İletişim Becerileri: Anlamak- Anlatmak- Anlaşmak*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- Güven, S., (1999), *Toplum Bilim*, Bursa, Ezgi Kitapevi
- Hardt, M., (1999), "Affective Labour", *Source: boundary 2*, 26/2, ss.89-100
- Hardt, M.-Negri, A., (2003), *İmparatorluk* (çev. Abdullah Yılmaz), İstanbul, Ayrıntı Yayınları
- Harvey, D., (1999), *Postmodernliğin Durumu*, (çev. Sungur Savran), İstanbul, Metis Yayınları
- Harvey, D., (2008), *Umut Mekânları*, (çev. Zeynep Gambetti), İstanbul, Metis Yayınları
- Hochschild, A.R., (1979), "Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure", *American Journal of Sociology*, 85/3
- Hochschild, A.R., (1983), *The Managed Heart: The Commercialization of human feeling*, Berkeley and Los angeles, University of California Press

- Hochschild, A.R., (1990), *Ideology and Emotion Management: A Perspective and Path for future Research*, Theodore E. Kemper (edt.), Research Agendas in the Sociology of emotions, State University of New York Press
- Ibarra, M., (2002), "Emotional Proletarians in a Global Economy: Mexican Immigrant Women and Elder Care Work", *Urban Anthropology*, 31/3-4, ss.317-350
- Izgar, H., (2000), "Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etkin Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya
- İşcan, F. Ö.-Timuroğlu, K. M., (2007), "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21/1
- John, R. J., vd., (2003), "Socialization, Resocialization, And Communication Relationships In The Context Of An Organizational Change", http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3669/is_200301/ai_n9235825
- Kaçmaz, N., (2005), "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68/1, ss.29-32
- Kağıtçıbaşı, Ç., (2006), *Yeni İnsan ve İnsanlar*, İstanbul, Evrim Yayınevi
- Kart, E., (2011), "Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi", *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, S.3
- Kaya, E., (2009), "Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri arasındaki İlişki", Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul
- Kaya, U.-Özhan Ç. K., (2012), "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3/2
- Keser, A., (2006), "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle iş Doyumu İlişkisinin Araştırılması", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.11, ss.100-119
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2012), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, İşe Bağlanma, Kocaeli, Umuttepe Yayınları
- Kim, T.-Daniel M. C.-Sang-Pyo K. (2005), Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person–Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90/2, ss.232-241

- Kim, H. J., (2008), "Hotel service providers emotional labor: The antecedents and effects on burnout", *International Journal of Hospitality Management*, S.27, ss.151-161
- Kocacık, F., (1989), *Davranış Üzerinde Sosyal Etkiler, Davranış Bilimlerine Giriş*, Ed: E. Özkalp, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web Ofset
- Koç, A., (2007), *Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini ile İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya
- Köksel, L., (2009), *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Manisa
- Kurml, S. M.-Geddes, D., (2000), "Exploring the dimensions of emotional labor: Hochschild's work", *Management Communication Quarterly*, S.14, ss.8-49
- Lawler E.J.-Tyhe S.R., (1999), "Bringing Emotions into Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology*, S.25
- Lewig, K. A.-Dollard, M. F., (2003), "Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, S.12, ss.366-392
- Lui, Y.-Perrewe P. L., (2005), "Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model", *Human Resource Management Review*, S.15, ss.263-280
- Morris, J. A.-Feldman, D. C., (1996), "The dimensions antecedents and consequences of emotional labor", *Academy of Management Review*, 21, ss.986-1010
- Mutdoğan, K., (2011), "Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri", Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara
- Mutlu, B., (2008), "İstanbul Ortaöğretim Okullarında Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri", Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul
- Nas, T., (2006), "Sağlık Sektöründe Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara
- Okay, A., (2000), *Kurum Kimliği*. İstanbul, Media Cat Yayınları
- Okay, A.-Okay, A. (2002), *Halkla İlişkiler: örgüt, strateji ve uygulamaları*, İstanbul, Der Yayınevi

- Onay, M., (2011), "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11/4
- Oral, L.-Köse, S., (2011), "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2
- Organ, D. W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, England, Leexington Books
- Öğüt A.-Kaplan, M.-Biçkes, D. M., (2009), *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi*, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi Yayınları
- Örnek, N., (2009), *Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara
- Öz, E. Ü., (2007), *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul, Beta Yayınları
- Öz, C. S.-Man, F., (2007), "Çalışan bedeninin düşen son kalesi: Duygular Çağrı Merkezi Çalışanlarının Duygusal Emek Süreçleri", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, ss. 624-632
- Özdeveci, M.- Aktaş, A., (2007), "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.28, ss.1-20
- Özdevecioğlu, M.-Erdem, S., (2008), "İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açından Teorik Çerçeve", Özdevecioğlu M.-Karadal H. (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara, İlke Yayınevi
- Özkalp, E., (1993), *Sosyolojiye Giriş*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basımevi
- Özkalp, E., (2003), *Örgütsel Davranış, Örgüt Kültürü*, Ed: E. Özkalp, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web Ofset
- Özkan, G., (2011), "Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir

- Uygulama", Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Eskişehir
- Özkan, Y., (2005), "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği)", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara
- Özkaplan, N., (2009), "Duygusal Emek Kadın İşi Erkek İşi", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, S.2
- Özkul, M., (2009), *Kurumlar Sosyolojisi (Ders Notları)*, Isparta, Fakülte Kitapevi
- Özkul, M., (2010), *Örgüt Sosyolojisi (Ders Notu)*, Isparta, Fakülte Kitapevi
- Özmete, E.-Eker, I., (2013), "İş-Aile Yaşamı Çatışması ile Başa Çıkmada Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi", *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3/1, ss.19-49
- Pala, T., (2008), "Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyleri ve Boyutları", Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin
- Pugh, D. S., "Service with a smile: emotional contagion in the service encounter", *Academy of Management Journal*, S.5, 2001, ss.1018-1027
- Rafaeli, A., (1989), "When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job", *Journal of Applied Psychology*, S.74, ss.385-393
- Rafaeli, A.-Sutton, R. I., (1987), "Expression of emotion as part of the work role", *Academy of Management Review*, S.12, ss.23-37
- Rızaoğlu, B., (2004), *Turizm ve Toplumsallaşma*, Ankara, Detay Yayıncılık
- Richards, J.M.-Gross, J.J., (2000), "Emotion regulation and memory: the cognitive costs of keeping one's cool", *Journal of Personality and Social Psychology*, S.79, ss.410-424
- Robbins, S.P., Judge, T.A., (2007), *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson Prentice Hall
- Ruddell J. L.-Shinew K. J., (2006), "The Socialization Process for Women with Physical Disabilities: The Impact of Agents and Agencies in the Introduction to an Elite Sport", *Journal of Leisure Research*, 38/3, ss.421-444
- Sabuncuoğlu, Z., (1984), *Çalışma psikolojisi*, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları

- Sağlam Arı, G.-Çınar Bal, E., (2008), "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi*, 15/1, ss.131-148
- Saks, M. J.-Krupat E., (1988), *Social Psychology and its Applications*, NewYork, Harper & Row Pub
- Salovey, P.-Grewal, D., (2005), "The Science of Emotional Intelligence", *Current Directions in Psychological Science*, 14/6, ss.281-285
- Saruhan, Ş. C.-Türker, M. V., (2003), *Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik mi? Geçici Bir Yönetim Hevesi mi Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Afyon, Kocatepe Üniversitesi Yayınları
- Seçer, Ş., (2005), "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/34.pdf
- Seçer, H. Ş., (2007), "Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme", *Sosyal Siyaset Konferansları Kitap 50*, ss.813- 834
- Seçer, Ş. (2012), "Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar", Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, *Duygusal Emek: Teorik Yaklaşımlar, İşleyiş ve Sonuçları*, Kocaeli, Umuttepe Yayınları
- Shuler, S.-Sypher, B. D., (2000), "Seeking emotional labor", *Management Communication Quarterly*, S.14, ss.50-89
- Solmuş, T., (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, İstanbul, Beta Basım
- Steinberg, J. R.-Figart, D. M., (1999), "Emotional Labor Since The Managed Heart", *ANNALS, AAPSS*, S.561, ss.8-25
- Sürgevil, O., (2006), *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- Şengül, A., (2009), "Hizmet İlişkilerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İşgörenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi", *Ege Akademik Bakış*, 9/ 4
- Taylor, S.E.-Peplau, L.A.-Sears, D.O., (2007), *Sosyal Psikoloji*, Ankara, İmge Kitabevi

- Taylor, P.-Scholarios, D., (2003), "Job design and the call centre experience of work: employee outcomes of quantity versus quality workflows", *11th European Congress of Work and Organisational Psychology*, Lisbon
- Taylor, P.-Bain, P., (2005), "India calling to the far away towns: the call center labour process and globalization", *Work Employment & Society*, 19/2, ss.261-282
- Theodosius, C., (2006), "Recovering Emotion from Emotion Management", *Sociology*, 40/5
- Telman, N.-Ünsal, P., (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul, Epsilon Yayınları
- Thomas A. J.-King C. T., (2007), "Gendered Racial Socialization of African American Mothers and Daughters", *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 15/2, ss.137-142
- Topateş, H. - Kalfa, A. (2009), "Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek", *Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu, 22-23 Ekim*, Akdeniz Üniversitesi, ss.423-431
- Topateş, H.-Kalfa, A., (2010), "Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek", *İktisat Dergisi*, S.513
- Türküm, S. A., (2007), *Çağdaş Toplumda Çevre Sorunları ve Çevre Bilinci*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, (<http://aop.eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/SBI104U.pdf>)
- Tüzün, İ. K.-Çağlar, İ., (2008), "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", *Journal of Yaşar University*, 9/3, ss.1011-1027
- Ulubey, Ö., (2008), "Toplumsal Dayanışmanın Sağlanmasında Eğitimin İşlevi: Emile Durkheim ve Ziya Gökalp'in Görüşlerinin Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi", Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Muğla
- Usal, A.-Kuşluvan, Z., (2002), *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*, İzmir, Meta Basım
- Uslu, S. G., (2005), "Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), İzmir
- Ünal, A., (2011), "Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Sakarya üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Sakarya

- Ünsal, P., (2012), "İş Stresi Algısı ve Başa Çıkmada Bireysel Farklılıkların Rolü", Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Kocaeli, Umuttepe Yayınları
- Vural, A. B., (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım*, İzmir, Ege Üniversitesi Yayınları
- Wharton, A.S.-Erickson, R.J., (1993), "Managing emotions on the job and at home: The consequences of multiple emotional roles", *Academy of Management Review*, 18/3, ss.457-486
- Wayne, S.J.-Liden, R.C., (1995), "Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, 38/1, ss.232-260
- Wayne, S.J.-Shore, L.M.-Liden, R.C., (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *The Academy of Management Journal*, 40/1, ss.82-111
- Wisecup A.-Robinson D.-Smith-Lovin L., (2007), "The Sociology of Emotions", Clifton D.B.-Dennis L. P. (edt.), *21.st Century Sociolgy-Specialty Fields*, Sage Publications
- Yaylacı, Ö., G., (2005), *İletişime Yeni Yaklaşımlar*. Editörler: Demet Gürüz-Ayşen Temel, *Profesyonel Yaşamda Kişilerarası İlişkilerde İzlenimlerin Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayınları
- Yılmaz, G., (2005), *Çok Uluslu İşletmelerde İzlenim Yönetimi ve Kurumsal İmaj Oluşumuna Katkısı: Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim*, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları
- Yılmaz, H., (2008), *Stratejik Liderlik*, İstanbul, Kum Saati Yayınları
- Yılmaz, A.-Eroğlu, C., (2010), *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Ankara, Detay Yayıncılık
- Yürür, S., (2000), "Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki", Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa
- Yürür, Ş.- Ünlü O., (2011), "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi", *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13/2, ss.81-104
- Zafirovski, M., (2003), "Some Amendments to Social Exchange Theory: A Sociological Perspective", *Theory & Science*, 4/2

Zapf, D., (2002), "Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations", *Human Resource Management Review*, s.12, SS.1-32



EKLER

Ek 1. Anket Soruları:

DUYGUSAL EMEK İSTİHDAMININ SOSYOLOJİK ÖZELLİKLERİ (ISPARTA-BURDUR-ANTALYA UYGULAMASI)

Aşağıda sunulan anket soruları Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Ana Bilim Dalında yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Çalışmanın başarılı olabilmesi için soruların eksiksiz ve doğru biçimde cevaplanması önemlidir. Cevaplayıcı olarak kimliğiniz gizli tutulacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Hatice Oğuz

0505 284 65 08

hatice_oguz1990@hotmail.com

- 1.Çalıştığınız kurumun adı:
- 2.Kurumdaki biriminiz:
- 3.Kurumdaki pozisyonunuz:
- 4.Cinsiyetiniz: 1. Kadın () 2. Erkek ()
- 5.Doğum Yeriniz: Köy.....() İlçe.....() İl..... ()
- 6.Yaşınız:
- 7.Eğitim durumunuz:
- 8.Medeni durumunuz: 1. Evli () 2. Bekar () 3.Dul () 4. Ayrılmış ()
- 9.Çocuğunuz var mı? 1. Evet () 2. Hayır ()
- 10.Evetse kaç çocuğunuz var?.....
- 11.Aile nüfusunuz kaç kişi?.....
- 12.Annenizin eğitim durumu ve mesleği:/.....
- 13.Babanızın eğitim durumu ve mesleği:/.....
- 14.Kendinizi hangi sosyal tabakada görüyorsunuz? 1. Üst () 2. Orta() 3. Alt ()

15.Kendinizi bu tabakada görmenizin nedeni nedir?

1.Gelir Düzeyi () 2.Eğitim Düzeyi () 3.Yaşam Tarzı () 4.Sosyal Çevre ()

5.Diğer ().....

16.Nasıl bir ailede yetiştiniz?

1. Demokratik aile () 2. Otoriter aile () 3. Muhafazakar aile ()

4. Diğer ().....

17. Kaç Kardeşiniz var?.....

18.Çalışma hayatına ilk ne zaman başladınız?

19.Şimdiki işinizden önce başka bir yerde çalıştınız mı? 1.Evet () 2.Hayır ()

20.Evetse Yaptığınız işler nelerdir? 1).....2)..... 3).....

21.Bu işleri bırakma nedenleriniz nedir?

1.İşi Bırakma Nedeni.....

2.İşi Bırakma Nedeni.....

3.İşi Bırakma Nedeni.....

22.Şimdiki işinizde ne süredir çalışıyorsunuz?

23.Önceden başka işlerde çalıştıysanız, çalışma koşulları açısından şimdiki işinizin onlardan en önemli farkı nedir?

.....

24.Ortalama olarak aylık geliriniz ne kadardır?TL

25.Aylık geliriniz sizin geçiminiz için yeterli mi? 1.Evet () 2.Hayır ()

26.Gelir yetersizliğiniz nedeniyle yapmak isteyip de yapamadığınız neler var?

.....

27.Yeterli bir gelir sizin şartlarındaki bir çalışan için ne kadar olmalıdır?..... TL

28.Çalışma hayatınızda kariyer amacınız nedir?

.....

29.Hangi sosyal güvenceye sahipsiniz?

.....

30.Bu işe nasıl girdiniz?

1.Kendi çabamla açılan sınavı kazandım ()

2.Yetkililerden tanıdığım aracılığıyla ()

3.Akrabam yardım etti ()

4.Çalışanlardan tanıdığım aracılığıyla ()

- 5.Hemşerim aracılığıyla
- 6.Diğer (belirtiniz)
- 31.Çalıştığınız kuruluşu seviyor musunuz? 1. Evet 2. Hayır
- 32.Evetse kuruluşunuzun en çok hangi özelliklerini seviyorsunuz?
.....
- 33.Kuruluşunuzun sizce en olumsuz özellikleri nelerdir?
.....
34. Yaptığınız işi seviyor musunuz? 1. Evet 2. Hayır
- 35.Evetse yaptığınız işin en çok hangi özelliklerini/gerekliliklerini seviyorsunuz?
.....
- 36.Yaptığınız işin sizce en olumsuz özellikleri/gereklilikleri nelerdir?
.....
- 37.Geçmişte bu işyerinden ayrılmayı hiç düşündünüz mü? 1.Evet 2.Hayır
- 38.Evetse neden ayrılmayı düşündünüz?
.....
- 39.Ayrılmayı düşündüyseniz niçin vazgeçtiniz?
.....
- 40.Gelecekte bu işyerinden ayrılmayı düşünüyor musunuz? 1.Evet 2.Hayır
- 41.Evetse neden?
.....
- 42.İşyerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket ettiğiniz olur mu?1.Evet 2.Hayır
- 43.Evetse hangi durumlarda kural dışı hareket ettiğiniz olur?
.....
- 44.Kuraldışı hareket ettiğinizde kuruluşun herhangi bir zarara uğradığı oluyor mu?
1. Evet 2. Hayır 3. Hiç düşünmedim 4. Diğer
- 45.Kural dışı bir inisiyatif kullanmış olsanız, yöneticilerin fark etmesi halinde, sizce tepkileri ne olur?
.....
- 46.Bir amirinizden emir alırken verilen emrin kurallara ne derece uygun olduğuna dikkat eder misiniz? 1.Evet() 2.Hayır()

47.Evetse emri veren amirinizle ilgili tepkiniz ya da davranışınız ne olur?

48.Hayırsa dikkat etmemenizin nedenini söyler misiniz?

49.Siz kendinizi kuralcı birisi olarak tanımlar mısınız? 1.Evet () 2.Hayır ()

50.Sizce kuralcı olmak ne anlama gelir?

51.Sizce kuralcı olmamak ne anlama gelir?

52.Çalışma arkadaşlarınızı kuralcı olup olmama konusunda genellikle nasıl tanımlarsınız?

1.Hepsi kuralcı () 2.Çoğu kuralcı () 3.Çok azı kuralcı () 4.Hiçbiri kuralcı değil ()

53.Bağlı olduğunuz amirlerinizi kuralcı olup olmama konusunda genellikle nasıl tanımlarsınız?

1.Hepsi kuralcı () 2.Çoğu kuralcı () 3.Çok azı kuralcı () 4.Hiçbiri kuralcı değil ()

54.Tepe yönetici/yöneticilerinizi kuralcı olup olmama konusunda genellikle nasıl tanımlarsınız?

1.Hepsi kuralcı () 2.Çoğu kuralcı () 3.Çok azı kuralcı () 4.Hiçbiri kuralcı değil ()

55.Yönetimle ilgili sorun yaşıyor musunuz? 1.Evet () 2.Hayır ()

56. Evetse genellikle karşılaştığınız sorunlar nelerden kaynaklanıyor?

57.Sizce bu işyerinde en önemli sorunlar nelerdir?

58.Sizce bu sorunların çözümü nasıl olmalıdır?

59.Sizce, işinizle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisi yanlış bir ilişki midir? 1.Evet () 2.Hayır ()

60.Her hangi bir yanlışlık yaptığınızda en büyük korkunuz ne olur?

1.İşten atılma () 2.Başka yere tayin () 3.Disiplin cezası () 4.Çalıştığı birimin değiştirilme korkusu ()

5.Mahcup olma-utanma() 6.Diğer (belirtiniz) ().....

61.Çalıştığınız kurum için gerektiğinde özveride bulunur musunuz?1.Evet () 2.Hayır ()

- 62.Neden?.....
- 63.Kurumunuzda kendinizi ailenizde gibi hissediyor musunuz? 1. Evet () 2. Hayır ()
- 64.Amirlerinizle ve iş arkadaşlarınızla olan ilişkileriniz sizin başarınızı ve kuruma olan bağlılığınızı nasıl etkiliyor?
.....
- 65.Kurumunuzdaki hiyerarşik yapıyı nasıl nitelendiriyorsunuz?
1.Katı () 2. Çok Katı 3. Esnek () 4. Çok Esnek () 5. Diğer ().....
- 66.Müşteri ilişkilerinizde davranışlarınızı düzenleyen kurallar ne tür kurallardır?
1.Yazılı kurallardır () 2.Sözlü Kurallardır () 3.Hem yazılı hem sözlü kurallardır ()
4. Diğer.....
- 67.Kendinizi uymak zorunda hissettiğiniz kurallar genellikle bunlardan hangisidir?
1.Yazılı kurallardır () 2.Sözlü Kurallardır () 3.Hem yazılı hem sözlü kurallardır ()
4. Diğer.....
- 68.Yazılı ya da sözlü kurallara uymadığınız takdirde yaptırımını nedir?
.....
- 69.Sizce çalışanların davranışlarını düzenleyen gerek sözlü gerekse yazılı kurallar katı mı? 1.Evet () 2. Hayır ()
- 70.Amirleriniz değiştiğinde kuralların da değiştiğini düşünüyor musunuz?
1.Evet () 2. Hayır ()
- 71.Sizce kurumunuzda, çalışanların her hangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabileceği ilişkiler iş verimliliğini nasıl etkiler?
1. Olumlu etkiler () 2. Olumsuz etkiler
- 72.Neden?.....
- 73.Kurumunuzda kılık-kıyafetinizi belirleyen kurallar var mıdır? 1. Evet () 2. Hayır ()
- 74.Evetse bu kurallara ne kadar uyuyorsunuz?
1. Kurallara göre giyinirim. ()
2. Bazen kurallara göre giyinirim. ()
3. Kurallara göre giyinmem. ()
4. Diğer.....
- 75.Giyiminiz konusunda yöneticilerinizden herhangi bir baskı gördünüz mü?
1.Evet () 2.Hayır ()
- 76.Evetse ne tür bir baskı gördünüz?.....

77.Sizce ne tür bir giyim tarzı müşteriyle olan ilişkilerinizi başarılı kılıyor?

78.Sizce ne tür bir konuşma tarzı müşteriyle ilişkilerinizi başarılı kılıyor?

79.Müşteriyle ilişkilerinizde beden dilinize dikkat ediyor musunuz?1.Evet () 2.Hayır ()

80.Evetse beden dilinizi kullanırken dikkat ettiğiniz en önemli husus nedir?

81.Bu işi yaparken belirli bir giyim, konuşma tarzı ve beden dili kullanımına yönelik özel bir eğitim aldınız mı? 1. Evet () 2. Hayır ()

82.Evetse nerede aldınız?

1.İşyerinde () 2.Özel kursa gittim () 3.Kendi çabamla öğrendim ()

4.Kendi doğaçlama tarzım bu şekilde ()

83.İşle ilgili konularda müşterilerinize karşı ikna yeteneğinizi nasıl değerlendirirsiniz?

1. İkna ediciyimdir ()

2. Bazen ikna ediciyimdir ()

3. İkna edici değilimdir ()

4. Diğer.....

84.İşle ilgili insanları ikna etmede en çok hangi özelliğinizin etkili olduğunu düşünüyorsunuz?

85.Kurumunuzda kılık-kıyafetinizi düzenleyen kurallara uymadığınızda ne gibi yaptırımlarla karşılaşıyorsunuz?

86.Beden dilinizi düzenleyen kurallara uymadığınızda ne gibi yaptırımlarla karşılaşıyorsunuz?

87.İşle ilgili davranışlarınıza yönelik kuralların, gerekli davranışların oluşturulmasında yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? 1.Evet () 2.Hayır ()

88.Bu işin yapılabilmesi için uygun davranışların üretilmesinde belli kuralların olması gerektiğine inanıyor musunuz? 1.Evet () 2.Hayır ()

89.İşle ilgili davranışlarınızın oluşmasında mutlaka kuralların olması gerektiğine inanıyor musunuz? 1.Evet () 2.Hayır ()

90.Sizce en problemlı çalışan nasıl tanımlanabilir?

.....
91.Sizce en problemlı müşteri nasıl tanımlanabilir?

.....
92.Sizce en problemlı yönetici nasıl tanımlanabilir?

.....
93.Bu iş yerinde çalışmaya başlarken iş yerinizdeki kurallara uyum sağlamak açısından zorluk çektiniz mi? 1. Evet () 2. Hayır ()

94. Kurum içerisinde motivasyonunuzun yüksek olabilmesi için ne gibi uygulamalar yapılmaktadır?

.....
95.Kendinizi kurumunuzun sizden beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığınız zamanlar oluyor mu? 1.Evet () 2. Hayır ()

96.Evetse genellikle hangi durumlarda kendinizi bu şekilde zorladığınızı hissediyorsunuz?.....

97.Genel olarak değerlendirdiğinizde işinizin size mutluluk verdiğini düşünüyor musunuz? 1. Evet () 2. Hayır ()

98.Evetse genel olarak bu mutluluğunuzu sağlayan nedenler nelerdir?

.....
99.Hayırsa genel olarak mutluluğunuzu engelleyen nedenler nelerdir?

.....
100.İş ortamınızda özgür olmadığınızı ve duygu-düşüncelerinizden ödün verdiğinizi hissediyor musunuz? 1.Evet () 2. Hayır ()

101.Yöneticilerinizin duygularınıza ve düşüncelerinize çok az ilgi gösterdiğini düşünüyor musunuz? 1.Evet () 2. Hayır ()

102.İş ilişkilerinizde duygusal emek (güler yüzlü olma, içtenlik, empati gösterme, hoş tavır, samimi olma,vb.) harcadığınızı düşünüyor musunuz? 1.Evet () 2. Hayır ()

103.Neden?.....

104. İşiniz nedeniyle ailenize ve sosyal hayatınıza yeterince vakit ayıramadığınızı düşünüyor musunuz? 1.Evet () 2. Hayır ()

105.Çalışma hayatına yeniden başlama imkânınız olsa hangi mesleği yapmak isterdiniz?

.....

- 106.Çocuklarınızın bu mesleği yapmasını ister miydiniz? 1.Evet () 2.Hayır ()
- 107.Ailenizin size telkin ettiği meslek ne idi?.....
108. İş dışı zamanlarınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?
.....
- 109.Yıllık ne kadar süre izin kullanabiliyorsunuz?
- 110.İstediğiniz zaman bu izniniz kullanabiliyor musunuz? 1.Evet () 2.Hayır ()
- 111.İzninizi en çok neler yaparak değerlendirirsiniz?
.....
- 112.Sosyal çevrenizde sizin iş verimliliğinize olumlu etki eden en önemli faktörler nelerdir?.....
- 113.Sosyal çevrenizde sizin iş verimliliğinize olumsuz etki eden en önemli faktörler nelerdir?
.....
- 114.Kendinizi hayatta başarılı olmuş biri olarak düşünüyor musunuz?1.Evet()2.Hayır()
- 115.Evetse başarınızı neye bağlıyorsunuz?
1.Kendi özelliklerim () 2.Çevre şartları 3.Şansım yaver gitti ()
4.Diğer.....
116. Hayırsa başarısızlığınızı neye bağlıyorsunuz?
1.Kendi özelliklerim () 2.Çevre şartları 3.Şanssızlık ()
4.Diğer.....

*ARAŞTIRMAMA YAPTIĞINIZ KATKI İÇİN TEKRAR TEŞEKKÜR EDERİM.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Hatice OĞUZ
Doğum Yeri ve Yılı : NEVŞEHİR / 1990
Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu :

Lise : 2000 Evler Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi (2004-2008)
Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi – Sosyoloji Bölümü (2008-2012)

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

İngilizce - Orta

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :

"Duygusal Emek İstihdamının Sosyolojik Özellikleri", IV. Türkiye Lisansüstü Çalışmalar Kongresi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2015