

TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL EMEK,  
TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ:  
KONYA İLİNDE BİR UYGULAMA**

MELEK YAĞCI ÖZEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER

KONYA 2017

TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL EMEK,  
TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ:  
KONYA İLİNDE BİR UYGULAMA**

MELEK YAĞCI ÖZEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER

KONYA 2017

### TEZ ONAY SAYFASI

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi **MELEK YAĞCI ÖZEN** 'in "Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Konya İlinde Bir Uygulama" başlıklı tezi tarafımızdan incelenmiş; amaç, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.  
Konya/ 13.01.2017

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Aydan Yüceler  
Necmettin Erbakan Üniversitesi

İmzası

Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Şerife Didem Kaya  
Necmettin Erbakan Üniversitesi

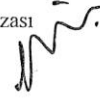
İmzası



Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Esen Şahin  
Selçuk Üniversitesi

İmzası



Yukarıdaki tez, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun 19/01/2017 tarih ve 02/07 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Kısmet Esra NURULLAHOĞLU ATALIK

Enstitü Müdürü

İmzası



### APPROVAL

We certify that we have read this dissertation entitled “**Emotional Labor In Healthcare Staff, Analysis Of Exhaustion And Job Satisfaction Relationship: An Application In The Province Of Konya**” by “*Melek Yağcı Özen*” that in our opinion it is fully adequate, in scope and quality, as dissertation for the degree of *Master of Science* in the Department of “**Health Management**”, Institute of Health Sciences, University of Necmettin Erbakan  
Konya, Turkey / 13.01.2017

Principal Advisor

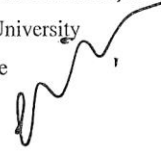
Assist. Prof. Dr. Aydan Yüceler  
Necmettin Erbakan University

Signature

Examination Committee Member  
Assist. Prof. Dr. Şerife Didem Kaya  
Necmettin Erbakan University  
Signature



Examination Committee Member  
Assist. Prof. Dr. Esen Şahin  
Selçuk University  
Signature



This thesis has approved for the University of Necmettin Erbakan Institute of Health Sciences.

Prof. Dr. Kısmet Esra NURULLAHOĞLU ATALIK  
Director of Institute of Health Sciences

Date and Signature



**BEYANAT**

Bu tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarımı ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

13.01.2017

Melek YAĞCI ÖZEN

İmzası



SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL EMEK,  
TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ:  
KONYA İLİNDE BİR UYGULAMA

ORJİNALLİK RAPORU

%10	%7	%6	%4
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	%1
2	oaji.net İnternet Kaynağı	<%1
3	readgur.com İnternet Kaynağı	<%1
4	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	<%1
5	www.edam.com.tr İnternet Kaynağı	<%1
6	isarder.org İnternet Kaynağı	<%1
7	BASIM, H. Nejat. "Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarlama çalışması", TUBITAK, 2012. Yayın	<%1
8	library.cu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1

Melek YAĞCI ÖZEN

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında olduğu gibi akademik hayatımda da kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösteren ve destek olan değerli danıőman hocam Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER'e, ilgilerini ve önerilerini esirgemeyen Sağlık Yönetimi Bölümü Anabilim Dalı Başkanı Yrd. Doç. Dr. şerife Didem KAYA'ya, tez savunmam esnasında katkılarından ve hoşgörölü tavrından ötürü değerli jüri üyesi Yrd. Doç. Dr. Esen şAHİN'e sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca, yardım, bilgi ve tecrübeleri ile destek olan Sağlık Yönetimi Bölümü hocalarım Yrd. Doç. Dr. Ayhan ULUDAĞ, Yrd. Doç. Dr. Yusuf Yalçın İLERİ, Yrd. Doç. Dr. Namaitjiang MAİMAİTİ ile çalışma arkadaşlarıma ve tezimin uygulama aşamasında katkılarını esirgemeyen sağlık çalışanlarına teşekkürü borç bilirim.

Bu günlere gelmemde büyük emeği olan, hayatımın her anında olduğu gibi bu süreçte de yanımda olan desteklerini her zaman hissettiğim, canımdan çok sevdiğim annem Fatma YAĞCI ve babam İbrahim YAĞCI ile hayatımı birleőtirdiĐim "iyi ki..." lerimin sahibi, biricik eőim Ali ÖZEN'e sonsuz teşekkür ederim.

Melek YAĞCI ÖZEN

13.01.2017

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
APPROVAL.....	iii
BEYANAT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	vi
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xiv
ABSTRACT.....	xvi
<b>1. GİRİŞ VE AMAÇ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>3</b>
2.1 <i>Duygu Kavramı</i> .....	3
2.1.1. <i>Örgütte Duyguların Yeri</i> .....	4
2.1.2. <i>Yönetim Kuramlarında Duyguların Yeri</i> .....	4
2.2 <i>Emek Kavramı</i> .....	6
2.3 <i>Duygusal Emek Kavramı</i> .....	6
2.3.1 <i>Duygusal Emek Yaklaşımları</i> .....	10
2.3.1.1 <i>Hochschild (1983) Yaklaşımı</i> .....	10
2.3.1.2 <i>Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı</i> .....	14
2.3.1.3 <i>Morris Ve Feldman (1996) Yaklaşımı</i> .....	16
2.3.1.4 <i>Grandey (2000) Yaklaşımı</i> .....	22
2.3.2 <i>Duygusal Emek Boyutları</i> .....	29
2.3.2.1 <i>Yüzeysel Davranma</i> .....	30
2.3.2.2 <i>Derin Davranma</i> .....	30
2.3.2.3 <i>Doğal Duyguların İfadesi</i> .....	31
2.3.3 <i>Sektörel Açıdan Duygusal Emek</i> .....	31
2.3.4 <i>Sağlık Hizmetlerinde Duygusal Emek</i> .....	32
2.4 <i>Tükenmişlik Kavramı</i> .....	36
2.4.1 <i>Tükenmişliğin Belirtileri</i> .....	37
2.4.1.1 <i>Fiziksel Belirtiler</i> .....	38
2.4.1.2 <i>Psikolojik Belirtiler</i> .....	38
2.4.1.3 <i>Davranışsal Belirtiler</i> .....	39
2.4.2 <i>Tükenmişlik Modelleri</i> .....	40
2.4.2.1 <i>Freudenberger Tükenmişlik Modeli</i> .....	40
2.4.2.2 <i>Meier Tükenmişlik Modeli</i> .....	41



2.4.2.3 Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	42
2.4.2.4 Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli .....	43
2.4.2.5 Pines Tükenmişlik Modeli .....	44
2.4.2.6 Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli .....	44
2.4.2.7 Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli .....	45
2.4.2.8 Maslach Tükenmişlik Modeli .....	47
2.4.3 Tükenmişlik Boyutları .....	49
2.4.3.1 Duygusal Tükenme.....	49
2.4.3.2 Duyarsızlaşma.....	49
2.4.3.3 Düşük Kişisel Başarı Hissi.....	50
2.4.4 Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler.....	50
2.4.5 Tükenmişliğin Sonuçları .....	52
2.4.5.1 Bireysel Sonuçları.....	52
2.4.5.2 Örgütsel Sonuçları.....	53
2.4.6 Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları.....	53
2.4.7 Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik.....	55
2.5 İş Tatmini Kavramı .....	58
2.5.1 İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	59
2.5.1.1 Bireysel Faktörler .....	60
2.5.1.2 Örgütsel Faktörler .....	63
2.5.2 İş Tatmini Teorileri.....	66
2.5.2.1 Kapsam Teorileri .....	66
2.5.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	66
2.5.2.1.1 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	68
2.5.2.1.2 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	69
2.5.2.1.3 Alderfer'in VİG Kuramı .....	71
2.5.2.2 Süreç Teorileri .....	72
2.5.2.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı .....	72
2.5.2.2.2 Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı.....	73
2.5.2.2.3 Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	74
2.5.2.2.4 Locke'in Amaç Kuramı .....	74
2.5.2.2.5 Skinner'in Pekiştirme Kuramı.....	75
2.5.2.3 İş Tatminiyle İlgili Diğer Teoriler .....	75
2.5.2.3.1 İş Özellikleri Modeli.....	75
2.5.2.3.2 Duygusal Olaylar Teorisi.....	76
2.5.2.3.3 Cornell Modeli .....	76

2.5.3	<i>İş Tatmini Sonuçları</i> .....	76
2.5.3.1	<i>Düşük Seviyeli İş Tatmini</i> .....	77
2.5.3.2	<i>Yüksek Seviyeli İş Tatmini</i> .....	78
2.5.4	<i>Sağlık Kurumlarında İş Tatmini Ve Önemi</i> .....	79
2.6	<i>Duygusal Emek, Tükenmişlik Ve İş Tatmini Üzerine Literatürde Yer Alan Daha Önce Yapılmış Çalışmalar</i> .....	81
2.6.1	<i>Ulusal Literatürde Yer Alan Çalışmalar</i> .....	81
2.6.2	<i>Uluslararası Literatürde Yer Alan Çalışmalar</i> .....	90
<b>3</b>	<b>GEREÇ VE YÖNTEM</b> .....	99
3.1.	<i>Araştırma Planı</i> .....	99
3.2.	<i>Araştırmanın Amacı</i> .....	99
3.3.	<i>Araştırmanın Tipi</i> .....	100
3.4.	<i>Araştırmanın Evren Ve Örneklemi</i> .....	100
3.5.	<i>Veri Toplama Tekniği Ve Araçları</i> .....	101
3.5.1	<i>Bilgi Formu</i> .....	101
3.5.2	<i>Duygusal Emek Ölçeği</i> .....	101
3.5.3.	<i>Tükenmişlik Ölçeği</i> .....	101
3.5.4.	<i>İş Tatmini Ölçeği</i> .....	102
3.6.	<i>Araştırmanın Etik Boyutu</i> .....	102
3.7.	<i>Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Uygulanması</i> .....	103
3.8.	<i>Araştırmanın Sınırlılıkları</i> .....	103
3.9.	<i>Araştırmanın Hipotezleri</i> .....	103
<b>4.</b>	<b>BULGULAR</b> .....	105
4.1.	<i>Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular</i> .....	106
4.2.	<i>Araştırmaya Katılanlarla İlgili Bulgular</i> .....	107
4.2.1.	<i>Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgileri Ve İşleriyle İlgili Özelliklerine İlişkin Bulgular</i> .....	108
4.3.	<i>Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama Puanları</i> .....	111
4.4.	<i>Duygusal Emek Düzeyinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesiyle Elde Edilen Bulgular</i> .....	112
4.4.1.	<i>Duygusal Emek Düzeyinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular</i> .....	112
4.4.2.	<i>Duygusal Emek Düzeyinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular</i> .....	113
4.4.3.	<i>Duygusal Emek Düzeyinin Öğrenim Durumu Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular</i> .....	114

4.4.4. Duygusal Emek Düzeyinin Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	116
4.4.5. Duygusal Emek Düzeyinin Meslek Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ..	117
4.4.6. Duygusal Emek Düzeyinin Gelir Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	118
4.4.7. Duygusal Emek Düzeyinin İstihdam Şekline Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	119
4.4.8. Duygusal Emek Düzeyinin Çalışılan Kurum Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	120
4.4.9. Duygusal Emek Düzeyinin Kurumdaki Çalışma Yılı Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	121
4.4.10. Duygusal Emek Düzeyinin Mesleki Deneyim Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	122
4.5. Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	124
4.6. Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	126
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>127</b>
<b>6. SONUÇ .....</b>	<b>136</b>
<b>7. KAYNAKLAR .....</b>	<b>139</b>
<b>8. ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>149</b>
<b>9. EKLER .....</b>	<b>150</b>
<i>EK-A Etik Kurul İzni .....</i>	<i>150</i>
<i>EK-B Kurum İzinleri .....</i>	<i>151</i>
<i>EK-C Anket Formu .....</i>	<i>154</i>

## KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

<b>vb</b>	: Ve Benzeri
<b>kw</b>	:Kruskal Wallis Değeri
<b>n</b>	: Örnekleme Sayısı
<b>p</b>	: Anlamlılık Düzeri
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>z</b>	: Mann Whitney U değeri
<b><math>\alpha</math></b>	: Cronbah's Alpha Değeri



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Duygusal Emeğin Dört Boyutu Arasındaki İlişki.....	19
Şekil 2: Duygusal Emeğin Öncülleri Ve Sonuçları.....	21
Şekil 3: Grandey'in (2000) Duygusal Emek Modeli .....	26
Şekil 4: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci .....	43
Şekil 5 : Maslach Tükenmişlik Modeli .....	47
Şekil 6: Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler.....	51
Şekil 7 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	67
Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi İle Alderfer'in VİG Kuramının Karşılaştırılması	71
Şekil 9 : İş Özellikleri Modeli .....	76
Şekil 10 : Araştırma Planı.....	99



## TABLolar LİSTESİ

<i>Tablo 1: Duygusal Emek Yaklaşımlarının Genel Bir Çerçeve de Sunulması .....</i>	<i>29</i>
<i>Tablo 2: Duygusal Emek, Tükenmişlik Ve İş Tatminini Konu Alan Ulusal Literatürde Yer Alan Çalışmalar .....</i>	<i>88</i>
<i>Tablo 3: Duygusal Emek, Tükenmişlik Ve İş Tatminini Konu Alan Uluslararası Literatürde Yer Alan Çalışmalar .....</i>	<i>95</i>
<i>Tablo 4: Duygusal Emek Ölçeği Normal Dağılım Tablosu .....</i>	<i>105</i>
<i>Tablo 5: Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular .....</i>	<i>106</i>
<i>Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular .....</i>	<i>108</i>
<i>Tablo 7: Araştırmaya Katılanların İşleriyle İlgili Özelliklerine İlişkin Bulgular .....</i>	<i>109</i>
<i>Tablo 8: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....</i>	<i>111</i>
<i>Tablo 9: Duygusal Emek Düzeyinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi .....</i>	<i>112</i>
<i>Tablo 10: Duygusal Emek Düzeyinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi .....</i>	<i>113</i>
<i>Tablo 11: Duygusal Emek Düzeyinin Öğrenim Durumu Açısından İncelenmesi .....</i>	<i>114</i>
<i>Tablo 12: Duygusal Emek Düzeyinin Medeni Durum Açısından İncelenmesi .....</i>	<i>116</i>
<i>Tablo 13: Duygusal Emek Düzeyinin Meslek Grupları Açısından İncelenmesi .....</i>	<i>117</i>
<i>Tablo 14: Duygusal Emek Düzeyinin Gelir Açısından İncelenmesi .....</i>	<i>118</i>
<i>Tablo 15: Duygusal Emek Düzeyinin İstihdam Şekline Göre İncelenmesi .....</i>	<i>119</i>
<i>Tablo 16: Duygusal Emek Düzeyinin Çalışılan Kurum Açısından İncelenmesi .....</i>	<i>120</i>
<i>Tablo 17: Duygusal Emek Düzeyinin Kurumdaki Çalışma Yılı Açısından İncelenmesi .....</i>	<i>121</i>
<i>Tablo 18: Duygusal Emek Düzeyinin Deneyim Açısından İncelenmesi .....</i>	<i>122</i>
<i>Tablo 19: Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....</i>	<i>124</i>
<i>Tablo 20: Duygusal Emek Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....</i>	<i>126</i>

## ÖZET

Günümüzde hizmet sektörünün öneminin artmasıyla birlikte, bu alanda faaliyet gösteren işletmeler için rekabet edebilmek de önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmeler için sahip oldukları insan kaynaklarının sergiledikleri fiziksel ve zihinsel emeklerinin yanı sıra özellikle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu mesleklerde insan kaynağının duygusal çaba ve gayretleri, yani duygusal emekleri de önemli hale gelmiştir. Özellikle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu, hizmet sektöründe yer alan diğer kurumlar gibi, sağlık hizmeti sunan kuruluşlar için de bahsedilen rekabet ortamında başarılı olabilmek oldukça önemlidir. Bu noktada, örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının duygusal çaba ve gayretleri yani duygusal emekleri de başarının sağlanmasında önemli bir etkidir.

Duygusal emek davranışının özellikle insanlarla yüz yüze ve birebir iletişim halinde olan sektör çalışanları tarafından daha çok sergilendiği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda bu davranışın özellikle sağlık sektörü çalışanları tarafından sergileneceği muhtemeldir. İnsanlarla sürekli olarak yüz yüze etkileşim halinde olan ve bu süreçte de işi gereği birden çok duygu sergilemek zorunda kalan sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışlarını yoğun olarak sergileyebileceği, bu davranışları sergilerken tükenmişlik yaşayabileceği ve iş tatminlerinin de bundan etkilenebileceğini düşünerek, bu çalışmada sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve iş tatmini ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla hazırlanan çalışmada, Konya ilinde yer alan bir kamu hastanesi, bir özel hastane ve bir üniversite hastanesinde görev yapmakta olan sağlık çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. İlgili kurumlardan gerekli izinler alındıktan sonra sağlık çalışanlarının kişisel ve işleriyle ilgili özelliklerin sorgulandığı ve araştırmacı tarafından hazırlanan bilgi formu, duygusal emek ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve iş tatmini ölçeğinden oluşan anket formu ile veriler toplanmıştır. Anket formunun uygulanması esnasında çalışanların sözel onamları alınmış, veriler geçerli 381 anket üzerinden değerlendirilmiştir.

Geçerli kabul edilen verilerin analiziyle sağlık çalışanlarında duygusal emek gösterimi ile cinsiyet, yaş, aylık gelir düzeyi, mesleği, istihdam şekli, kurumdaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte,

sağlık çalışanlarının öğrenim durumu, medeni durumları, çalıştıkları kurum ve mesleki deneyimlerine göre duygusal emek gösterimleri farklılık göstermektedir. Duygusal emek leğinden alınan toplam puan ile tükenmişlik leğinden alınan toplam puan arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Duygusal emek stratejilerinden yzeyssel rol yapma ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönde ve anlamlı; derinden rol yapma ile düşük kişisel başarı hissi arasında negatif yönde ve anlamlı; doğal duyguların ifadesi ile tükenmişlik leğinin her üç boyutu arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Duygusal emek leğinden alınan toplam puan ile iş tatmini leğinden alınan toplam puan arasında da tükenmişlik ölçeğinde olduğu gibi anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Duygusal emek stratejilerinden sadece doğal duyguların ifadesi alt boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılık doğal duyguların ifade edilmesi alt boyutu kaynaklı olup, aralarındaki ilişki hem içsel iş tatmini hem de dışsal iş tatmini için pozitif yönde ve anlamlıdır.

Bu bağlamda ulaşılan sonuçlar, sağlık çalışanlarının hizmetin doğası gereği duygusal emek davranışlarından daha çok doğal duyguların ifadesini kullandıklarını göstermektedir. Bu sebeple literatürde genellikle farklı sektörlerde alışılmış olan duygusal emeğin tkenmişliğe neden olduğu ve iş tatminini azalttığı şeklindeki grşn aksine bir sonuca ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, İş Tatmini, Sağlık alışanları, Tükenmişlik



## **ABSTRACT**

Today, with the increase of the importance of the service sector, the ability to compete has also become important for the companies active in this area. Thus, emotional efforts and drives of the human resources especially in occupations with intense face to face communication, in other words the emotional labors, have become important for the companies which want to be successful in the environment of competition, as well as the physical and mental efforts of human resources. Like other institutions in the service sector, which incorporate intense face to face communication, to be successful in the mentioned competitive environment is important also for the institutions providing health service. At this point, emotional efforts and drives of the human resources in the organizations, in other words the emotional labors, are important factors for attaining success.

Considering that the emotional labor behaviour is realized more by the personnel of sectors which are in face to face communication with people, it is possible that this behaviour will especially be realized by the health sector personnel. Considering that the health workers, who are in face to face interaction with people constantly and who have to show more than one emotion in this process by their job definition, may experience exhaustion during these behaviours and their job satisfaction may be affected by this; it was aimed in this study to examine the relationship of the emotional labors behaviours of health workers with exhaustion and job satisfaction. In the study devised with this purpose, the study group comprised the health workers in a public hospital, private hospital and a university hospital in Konya. After required permissions were obtained from related institutions, data were collected using the information form, emotional labor scale, exhaustion scale and job satisfaction scale prepared by the researcher in which the personal and occupational properties of the health workers were examined. Verbal approvals were taken from the workers for the questionnaire and the data were assessed from 381 valid questionnaires.

In the analysis of valid data, it was seen there was no difference between the emotional labor of health workers and gender, age, monthly income, occupation, type of employment and duration of duty in the institution. In addition, emotional labor

behaviours of health workers differ according to the educational status, marital status, institution and occupational experiences. No meaningful difference was found between the total score obtained from emotional labor scale and the total score obtained from the exhaustion scale. There was a positive way meaningful relation between superficial role playing from emotional labor strategies and emotional exhaustion and desensitization; a negative was meaningful relationship was found between profound role playing and low sense of personal success; a negative way meaningful relationship was found between the expression of natural emotions and all three dimensions of the scale of exhaustion. No meaningful difference was found between the total score from emotional labor scale and the total score from the job satisfaction scale as in the exhaustion scale. A meaningful difference was found only between the sub-strategy of the expression of natural emotions, one of emotional labor strategies and job satisfaction. This difference resulted from the sub-dimension of the expression of natural emotions and the relation between those was positive way and meaningful for both internal and external job satisfaction.

The results obtained in this context indicated that the health workers use the expression of natural emotions from the emotional labor behaviours by the definition of the service. Therefore, the obtained result in the study was contrary to that of the literature in different sectors which generally advocated that the emotional labor caused exhaustion and decreased job satisfaction.

**Keywords:** Emotional Labor, Job Satisfaction, Health Workers, Exhaustion



## 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzde hizmet sektörünün öneminin artmasıyla birlikte, bu alanda faaliyet gösteren işletmeler için rekabet edebilmek de önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmeler için sahip oldukları insan kaynaklarının sergiledikleri fiziksel ve zihinsel emeklerinin yanı sıra özellikle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu mesleklerde insan kaynağının duygusal çaba ve gayretleri, yani duygusal emekleri de önemli hale gelmiştir (Basım ve Beğenirbaş 2012). Davranışsal yönetim kuramıyla çalışanın duygularına önem verilmeye başlanmasıyla birlikte gelişen süreçte artık çalışanın hizmet verdiği kesimle olan iletişimde duyguların da önemli bir yer edindiğini ve literatüre yeni bir emek kavramı olarak duyguların da dâhil olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Duyguların önem kazanması ve emek kavramına yeni bir boyut olarak dâhil olmasıyla birlikte, duyguların yönetilmesini ifade eden duygusal emek kavramı işverenin adeta para olarak gördüğü somut bir metaya dönüşerek; çalışanın artık fiziksel ve zihinsel emeğini olduğu gibi duygularını da pazarlayabilmesini mümkün kılmıştır (Beğenirbaş ve Turgut 2014). Duygusal emek kavramının gündeme gelmesi ve rekabet edebilmek için önemli bir unsur haline gelmesiyle birlikte çalışanların hizmet sunduğu kesimle olan iletişimde onların duygularını anlama ve yönlendirme çabası da önemli olmaya başlamıştır.

Duygusal emek davranışının özellikle insanlarla yüz yüze ve birebir iletişim halinde olan sektör çalışanları tarafından daha çok sergilendiği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda bu davranışın özellikle sağlık sektörü çalışanları tarafından sergileneceği muhtemeldir. İnsanlarla sürekli olarak yüz yüze etkileşim halinde olan ve bu süreçte de işi gereği birden çok duygu sergilemek zorunda kalan sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışlarını yoğun olarak sergileyebileceği, bu davranışları sergilerken de tükenmişlik yaşayabileceği ve iş tatminlerinin de bundan etkilenebileceğini düşünerek, bu çalışmada sağlık sektörü çalışanlarının duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve iş tatmini ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma hayatına yeni giren bir kavram olan duygusal emek kavramı sonuçları açısından da incelenmeye değer bir konudur. Öyle ki konuyla ilgili yapılan çalışmalarda duygusal emek sergileyen çalışanlarda tükenmişlik görülebileceği ve bu

davranışların çalışanın iş tatmini etkileyebileceğine değinilmiştir (Köksel 2009; Oral ve Köse 2011; Köse ve ark. 2011). Özellikle sağlık sektörü çalışanlarını dikkate alan çalışmaların sınırlı sayıda olması, bu alandaki çalışmalara ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Tüm bunlardan yola çıkarak sağlık sektöründe hizmet sunan birimler olan hastanelerdeki sağlık çalışanlarını kapsamına alan ve duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisini inceleyen bu tez çalışmasının literatürdeki eksikliği dolduracağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda sağlık çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisini inlemek amacıyla hazırlanan çalışmanın genel bilgiler bölümünde ilgili kavramlarla ilgili ayrıntılı bilgiler yer almaktadır. Gereç ve yöntem kısmında ise, araştırmanın planı, amacı, tipi, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği ve araçları, araştırmanın etik boyutu, sınırlılıkları ve hipotezlerine yer verilmiştir. Bulgular kısmında araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların her birine yer verilmiş, tartışma kısmında ise bulgular neticesinde ulaşılan sonuçların ilgili literatürle denk olan veya ilgili literatürden farklılık gösteren yönleri tartışılmıştır. Sonuç kısmında ise, bulgular ve tartışmanın eşliğinde sağlık çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisi genel bir çerçeve halinde sunulmuş, konuya ilgili duyan, bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

## 2. GENEL BİLGİLER

Bu başlık altında duygusal emek kavramına geçiş sağlanması açısından öncelikle duygu ve emek kavramından bahsedilmiştir. Ardından duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini kavramları detaylı olarak incelenmiştir.

### 2.1 Duygu Kavramı

Yüzyılı aşkın bir süre önce yayınlanan makalesinde “Duygu nedir” diyerek duyguyu sorgulayan William James, duygu kavramının akademik camiada yer almasına, bu konuda çeşitli bakış açıları getirilmesine ve oldukça geniş ve farklı alanlarda konunun tartışılmasına zemin hazırlamıştır (Asforth ve Humphrey 1995). William James’in ardından kavram, psikologlar, sosyologlar, nörologlar, biyologlar, filozoflar ve tarihçiler gibi birçok bilim insanı tarafından tartışılmaya değer bulunmuştur (Fineman 2003).

Özellikle de sosyal bilim teorilerinde tartışılan ve bu alanda önemli bir yer edinen duygu kavramı, uzun bir süredir tartışılıyor olmasına rağmen (Callahan 2000); kavramın bilim insanlarınca yapılmış tek bir tanımı bulunmamakta ve bu sebeple karmaşık bir yapı olarak ele alınmaktadır.

Karmaşık bir yapı olarak ele alınan duyguyu William James (1884,1894); uyarlanabilir fizyolojik ve davranışsal tepki verme eğilimi olarak tanımlamıştır (Gross 1998).

Izard (1993); öfke, ağrı, neşe vb. duyguların yaşanması ve bunların davranışlarla dışavurumu, algılarımızı etkilemesi ya da sadece belirli bir şekilde hissetmemizi sağlaması olarak tanımlamıştır (Rubino ve ark. 2013).

Collins Dictionary duyguyu; güçlü duygular, heyecan ve aşk, nefret, öfke, kızgınlık gibi herhangi bir özel duygunun hissedilmesi olarak tanımlarken; Macquarie Dictionary öfke korku nefret sevinç ya da benzeri yaşanan bilinçli bir durum olarak tanımlamıştır (Rowe 2005).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne göre ise duygu; “Belirli nesne olay ya da durumun insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim” olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr/> 12.08.2016).

Genel bir çerçeve halinde duyguyu; bireyin iç ve dış çevresinden gelen uyaranlar karşısında öncelikle içsel olarak beliren, ardından bireyin beden ifadesini, duruşunu ve davranışını etkileyen durumlar ve yapılandırılmış hisler olarak tanımlamak mümkündür (Akçay ve Çoruk 2012).

Yukarıdaki açıklamalarda farklı yazarlar ve sözlüklere göre tanımları yapılan duygunun, çoğunlukla geçici ve belirli bir nesneye yönelik olarak güçlü bir şekilde ortaya çıktığı ve bunun aynı güçte yayıldığı düşünülmektedir. Yine bu duyguların genellikle pozitif veya negatif olarak iki kategoride sınıflandırıldığını; konuyla ilgili literatürdeki akademik çalışmalar incelendiğinde ise, pozitif duygulardan ziyade negatif duygulara odaklanıldığını söyleyebilmek mümkündür (Rubino ve ark. 2013).

### **2.1.1. Örgütte Duyguların Yeri**

Örgütlerde keşfedilmeyi bekleyen büyüleyici alanlar olarak ifade edilebilecek duygular (Fineman 2003); içine iş dünyasını da dâhil ederek hayatın tüm alanlarına uzanan (Hayward ve Tuckey 2013), örgütsel yaşamın ayrılmaz ve bütünlük bir parçasını oluşturmaktadır (Asforth ve Humphrey 1995).

Çalışan, bir örgütte yer aldığı zaman aşk, nefret, korku, düşmanlık, heyecan, hayal kırıklığı vb. duygularını da beraberinde getirmektedir (Fineman 2003). Örneğin; evinde eşiyile tartışan bir çalışan içinde bulunduğu öfke durumunu müşterisine de yansıtılabilmektedir. Çalışanın kızgınlığını eşine aktarması bir nebze de olsa hoş karşılanabilecek bir durumken; bu davranışını müşterisine yansıtması kesinlikle kabul edilemeyecek bir durumdur (Hayward ve Tuckey 2013). Buradan da yola çıkarak, çalışanın iş dışında yaşadığı olaylar neticesinde hissettiği duyguların işine de yansiyebileceği gerçeğinin örgütler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütlerin çalışanın duygularına da önem vermesi gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir.

### **2.1.2. Yönetim Kuramlarında Duyguların Yeri**

Yönetim biliminde; Geleneksel (Klasik) Yönetim Kuramı, İnsan İlişkileri (Neoklasik) Yönetim Kuramı ve Modern Yönetim Kuramı olarak üç tür yönetim kuramından bahsedilmektedir. Bahsedilen bu yönetim kuramlarının her birinin yönetim bilimine katkıları farklı ölçüde olmuş, bu kuramların gelişmeleri de

birbirlerine yönelttikleri eleştiriler ve bu eleştirilen üzerinden sağlanan dönütlerle olmuştur.

Yönetim kuramlarından ilkinin oluşturan Geleneksel Yönetim Kuramı; öncülüğünü Frederick Winslow Taylor'un yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Henri Fayol'un yaptığı "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Max Weber'in yaptığı "Bürokrasi Yaklaşımı" ndan oluşmaktadır. Geleneksel Yönetim Kuramı; örgüt içinde insan unsuruna önem vermeyen, onu adeta bir makine gibi gören, onun da duygularının olabileceğini ve maddi refahının yanında bir takım başka istekleri de olabileceğini göz ardı eden ve sadece etkinlik ve verimliliğe odaklanan bir yaklaşımdır (Topaloğlu 2011; Şimşek ve Çelik 2012).

Geleneksel yönetim yaklaşımının, insan unsuruna önem vermeyen onu geri planda bırakan yaklaşımına eleştiri gösteren ve örgütte insana, insan davranışlarına ve onu etkileyebilecek unsurlara önem verilmesi gerektiği düşüncesi, Neoklasik Yönetim Kuramının doğmasına neden olmuştur. Neoklasik Yönetim Kuramının insan unsuruna verdiği önem, duygu kavramının da gündeme gelmesine zemin hazırlamıştır. Bu kuramla birlikte, geleneksel yönetim yaklaşımlarında kabul görmeyen duyguların, Hawthorne deneyleriyle birlikte geleneksel yaklaşımın benimsediği ekonomik insan modeline karşı sosyal ve duygusal insan modelini ortaya çıkarmasıyla dikkate değer bulunduğunu; buna bağlı olarak, örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olan duyguların, zamanla ticari olarak benimsenmeye başladığını ve bununla birlikte duygu yönetimi kavramının da literatürde önemli bir yer edindiğini söyleyebilmek mümkündür (Zhang ve Zhu 2008).

Geleneksel Yönetim Kuramı ve Neoklasik Yönetim Kuramının örgütte insan unsuruna yönelik olan bakış açılarına kısaca değindikten sonra, yönetim kuramlarının sonuncusunu oluşturan Modern Yönetim Kuramı, bahsedilen her iki kuramın da eksikliklerini tamamlamak amacıyla, örgütü ve insanı tüm yönleriyle bir bütün olarak ele almıştır.

Özetle, yönetim kuramlarının insan unsuruna bakış açısından yola çıkarak açıklamaya çalıştığımız duygu kavramının Neoklasik Yönetim Kuramcılarının insan unsuruna verdiği önemle gündeme geldiğini ve diğer yönetim bilimciler tarafından da tartışılmaya başlandığını söyleyebiliriz.



## 2.2 Emek Kavramı

Türk Dil Kurumu Sözlüğü 'ne göre emek; bir işin yapılması için harcanan beden, kafa gücü ve zahmet olarak tanımlanmış ve bunun belirli bir ücret karşılığı yapıldığı belirtilmiştir (<http://www.tdk.gov.tr/> 12.08.2016).

Türk Dil Kurumu'nun yaptığı tanımdan da görüldüğü üzere çalışanın belirli bir ücret karşılığı sergilediği emek, fiziksel ve zihinsel emek olarak ikiye ayrılmaktadır. Burada çalışanın kas gücünden yararlanarak işini yapması fiziksel emeği; üretim süreçlerinde beyin gücünden yararlanması ise zihinsel emek olgusunu açıklamaktadır.

Günümüzde çalışanın sergilediği fiziksel ve zihinsel emeklerinin yanı sıra, artan rekabet koşullarında başarılı olabilmek adına özellikle de hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren örgütler için çalışanın duygularının da önemli hale gelmeye başlamasıyla birlikte yeni bir emek olarak tartışılmaya başlanan duygusal emek kavramı gündeme gelmiştir.

## 2.3 Duygusal Emek Kavramı

Günümüzde hizmet sektörünün öneminin artmasıyla birlikte, bu alanda faaliyet gösteren işletmeler için rekabet edebilmek de önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmeler için sahip oldukları insan kaynaklarının sergiledikleri fiziksel ve zihinsel emeklerinin yanı sıra özellikle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu mesleklerde insan kaynağının duygusal çaba ve gayretleri, yani duygusal emekleri de önemli hale gelmiştir (Basım ve Beğenirbaş 2012).

Çalışanın duygularına önem verilmeye başlanmasıyla birlikte gelişen süreçte artık çalışanın hizmet verdiği kesimle olan iletişiminde duyguların da önemli bir yer edindiğini ve literatüre yeni bir emek kavramı olarak duyguların da dâhil olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Duyguların önem kazanması ve emek kavramına yeni bir boyut olarak dâhil olmasıyla birlikte, duyguların yönetilmesini ifade eden duygusal emek kavramı işverenin adeta para olarak gördüğü somut bir metaya dönüşerek; çalışanın artık fiziksel ve zihinsel emeğini olduğu gibi duygularını da pazarlayabilmesini mümkün kılmıştır (Beğenirbaş ve Turgut 2014).

Duygusal emek kavramının gündeme gelmesi ve rekabet edebilmek için önemli bir unsur haline gelmesiyle birlikte çalışanların hizmet sunduğu kesimle olan iletişimde onların duygularını anlama ve yönlendirme çabası da önemli olmaya başlamıştır.

Duyguların iş yaşamındaki öneminin anlaşılmaya başlamasıyla birlikte özellikle hizmet sektörü çalışanları için önemli hale gelen duygusal emek kavramı ilk olarak bir sosyolog olan Hochschild tarafından özel alanlardaki aile ve arkadaşlarla olan ilişkiler ile işyerinde ekonomik değişimin bir parçası olabilecek müşterilerle olan ilişkilerdeki duyguların yönetimi (Grandey 2015) olarak gündeme getirilmiştir. İşyerinde duyguların yönetilmesi ve ailenin rolü başlıklı makalesinin ardından duygusal emek kavramını “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi (The Managed Heart: Commercialization Of Human Feeling)” adlı kitabında kullanarak kavramı literatüre kazandıran Arlie Russell Hochschild’ e göre duygusal emek; çalışanların duygularını örgütün beklentileri doğrultusunda, diğerleri tarafından gözlenebilecek ve işin gereklerine uyum sağlayabilecek şekilde açık bir yüz ve bedensel gösterimlerle ortaya koyması olarak ifade edilmiştir (Grandey ve ark. 2013; Tokmak 2014).

Hochschild, duygusal emek kavramına yönelmesinin nedenini çocukluğuna dayandırmaktadır. Ailesinin bir diplomat olmasından dolayı mecburen katılmak zorunda kaldığı toplantılarda; sıkı bir gülümseme, bakışların kaçırılması, uzun süreli el sıkışılması gibi anlam veremediği davranışların bulunduğunu ve bu davranışların ardında ne gibi duyguların yattığını merak etmiş, üniversiteden mezun olduktan sonra ise Mills’in beyaz yaka çalışanları konu alarak yazdığı kitabından esinlenerek, çocukken cevabını bulamadığı sorular zihninde tekrar canlanmıştır. Bu sorulara yanıt bulabilmek içinse, uçuş personeli ve bilet kontrol memurları gibi insanlarla sürekli iletişim halinde olan çalışanların davranışlarının ardında ne gibi duyguların yattığını gözlemleyerek işe koyulmuştur.

Bu kararının ardından Hoschild bir havayolu şirketinin uçuş personellerine verdiği eğitimlere katılmış ve burada örgütün onlardan ne gibi beklentileri olduğuna şahit olarak, çalışanlarla birebir iletişim kurabilme imkânına da sahip olmuştur. Delta Havayollarında çalışmak için eğitim alan personellerden yolcularla iletişim kurarlarken öncelikle gülümsemelerinin beklendiğini ve bunun eğitim sırasında sık

sık vurgulandığını görmüştür. Uçuş görevlilerinin hizmet sunumu esnasında örneğin yemek servisi sırasında fiziksel bir emeğe sahip olması; iniş, tahliye ve acil durum olması halinde iyi bir organizasyon yapabilme gücüne sahip olması bunun içinde zihinsel bir emek harcaması gerekmektedir. Ancak uçuş görevlilerinden fiziksel ve zihinsel emeklerinin yanında sahip olmaları istenen en önemli şey belki de duygusal emektir. Örneğin, yemek servisi sırasında harcanan fiziksel emek tek başına yeterli olmamakta, bunun yolcular tarafından fark edilebilecek içten bir gülümseme ile taçlandırılması gerekmektedir. Yine acil bir durumda koordinasyon sağlanmasında kullanılan zihinsel emek tek başına yeterli olmamakta, bunun yolcuların panik olmasına engel olacak şekilde yapılması gerekmektedir. Bu da ancak uçuş personelinin duygusal emeğinin devreye girmesiyle mümkün olabilmektedir (Hochschild 2003).

Hochschild'in Delta Havayollarıyla gerçekleştirdiği bir röportaj ise şöyledir (Hochschild 2003):

*“ Yolcular için hizmet sunumu esnasında içecek servisi gereklidir ama tek başına yeterli değildir. Bunun yanında yolcuların başka isteklerinin olup olmadığına dair cümlelerin de yumuşak bir dille kurulması gereklidir. Yolcularla bu şekilde iletişim kurulmasıyla uçaktaki atmosfer değişmektedir ve yolcular bir misafir gibi davranarak gerçekten misafirimiz olmaya başlamaktadırlar. Ayrıca yolcular zoraki veya içten bir gülümsemeyi de hızlı bir şekilde tespit edebilmektedirler. İçten bir gülümseme hissettikleri zaman ise bu uçağa tekrar binmek istemektedirler.”*

Hoschild (1983) eğitimlerine katıldığı uçuş görevlilerinin hizmet sunumu esnasında gülümsemek zorunda olduklarını, ancak bunu gerçekten hissederek yapmadıklarını gözlemlemiştir. Ayrıca uçuş görevlilerinin yolcular ve onların duygularıyla ilgilenmelerinin işlerinin önemli bir parçası olduğunu (Zapf ve Holz 2006), ancak uçuş görevlileriyle gerçekleştirdiği görüşmelerde örgüt tarafından kendilerinden sergilemeleri beklenen gülümsemelerin kendilerine ait olmadığı konusunda şikâyetler aldığından bahsetmiştir. Gösterilen ve hissedilen duygular arasındaki bu uyumsuzluğun duygusal çelişki olarak isimlendirilebileceğini, hissedilen duyguların, gösterilen duygulardan farklı olmasının ise uzun vadede psikolojik hastalıklara neden olabileceğini söylemiştir. Uçuş görevlileriyle gerçekleştirdiği nitel görüşmelerde, hissettiklerinden farklı davranmak zorunda

kalan duygu işçileri; psikosomatik semptomlar, alkol ve seks gibi problemlerinin olduğundan bahsederek Hoschild'in görüşünü desteklemiştir.

Hoschild'in uçuş görevlilerinde gözlemlediği ve duygusal emek olarak isimlendirdiği, adından ilk kez "The Managed Heart: Commercialization Of Human Feeling" isimli kitabında bahsettiği çalışmasının ardından duygusal emek diğer başka yazarlar tarafından da ilgi görmeye başlamıştır. Kavramı literatüre kazandıran Hoschild'in ilk olarak incelediği uçuş görevlilerinden neşeli ve sıcakkanlı olmalarının beklendiğini görmüştür. Duygusal emek kavramı, literatüre uçuş görevlilerinin hizmet sunumu esnasında sergiledikleri davranışlardan yola çıkarak girmiş olmasına rağmen; duygusal emek sadece uçuş görevlilerinde değil, insanlarla iletişim halinde olan diğer bazı sektörlerde de görülebilmektedir. Örneğin; cenaze levazımcısından üzgün ve vakur olması beklenirken, hemşirelerden empati kurabilmesi ve destekleyici davranışlar sergilemesi, polis memurlardan ise daha sert olmalarının beklenmesi gibi davranışlar, çalışanların duygusal emek sergilemesini gerektirmektedir (Ashforth ve Humphrey 1993).

Duygusal emek, literatüre girdikten sonra sosyologlar, psikologlar ve diğer birçok bilim insanı tarafından ilgi görmeye başlamış ve kavramın başka tanımları da yapılmıştır.

Ashforth ve Humphrey (1993)'a göre duygusal emek, örgüt tarafından beklenen duyguların hizmet sunumu esnasında sergilenmesidir. Ashforth ve Humphrey; Hoschild'in duygusal emek tanımından farklı olarak davranışın altında yatan duygudan ziyade davranışa odaklanmışlardır (Ashforth ve Humphrey 1993). Onlara göre duygusal emek duyguların yönetilmesinden ziyade hizmet alıcıları ve örgüt tarafından gözlemlenebilecek davranışların sergilenmesidir.

Morris ve Felman (1996) ise duygusal emeği; kişilerarası iletişimde örgüt tarafından arzu edilen duyguların sergilenmesinde ihtiyaç duyulan çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlardır.

Grandey (2000) duygusal emeği; hislerin ifadesi ve deneyimleri örgütsel hedeflere ulaşmak veya bu hedefleri desteklemek için yönetmek olarak kapsamlı bir şekilde tanımlayarak duygusal emeğin literatürdeki tanımına katkı sağlamıştır (Montgomery ve ark. 2005).

### **2.3.1 Duygusal Emek Yaklaşımları**

Duygusal emek, bugüne kadar yapılan pek çok çalışmaya konu olmasına rağmen, duygusal emeğin gelişmesine katkı sağlayan temelde dört temel yaklaşımın bulunduğunu söylemek mümkündür. Bahsedilen bu yaklaşımlar; Hochschild (1983) yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey (1993) yaklaşımı, Morris ve Feldman (1996) yaklaşımı ve Grandey (1999) yaklaşımıdır (Korkmaz ve ark. 2015).

#### **2.3.1.1 Hochschild (1983) Yaklaşımı**

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild duygusal emeği; dışarıdan gözlemlenebilecek yüz ve bedensel ifadeler yaratarak duyguların yönetilmesi olarak ifade etmiştir. Hochschild, çalışanların bu şekilde duygularını yönetmelerini bir ücret karşılığında yaptıklarını, bu yüzden duygusal emeğin değişim değeri olduğundan bahsetmiştir (Hochschild 2003).

Duygusal emek kavramından ilk olarak bahsettiği çalışmasında, uçuş görevlilerinde duygusal emeği incelemeyi amaç edinmiş ve ilgili çalışmasında uçuş görevlileri ile fabrikada çalışan işçiler arasında sergiledikleri emek açısından bir fark olmadığını görmüş, bunu bir örnek vasıtasıyla açıklamaya çalışmıştır. Bir duvar kâğıdı işçisinin düzenli rulolar yapması halinde başarılı olabileceğini; bir uçuş görevlisinin ise müşteriyi memnun kılacak bir hizmet sağladığı zaman başarılı olabileceğine değinmiştir. Her iki işçinin de başarılı olabilmek için bir emek sarf ettiğini ancak duvar kâğıdı işçisinin aşk veya nefret duygusuyla duvar kâğıdı üretmesinin işinin bir parçası olmadığını, sadece fiziksel ve zihinsel emeğini kullanarak duvar kâğıdı ruloları üreterek de başarılı olabileceğinin üzerinde durmuştur. Uçuş görevlilerinde ise sadece fiziksel ve zihinsel emeğin tek başına yeterli olmadığını, işini severek yapmak gibi önemli olabilecek duyguların işlerinin önemli bir parçası olduğunu, çalışanların olumlu duygular hissederek işlerini yapmalarının müşteriler üzerinde olumlu izlenimler bırakılmasına ve kaliteli hizmet sunulmasına yardımcı olacağından bahsetmiştir (Hochschild 2003).

Hochschild, kaliteli hizmet sunabilmek noktasında müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanları Goffman (1969)'dan esinlenerek tiyatro oyuncularına benzetmiştir. Buna göre; hizmet sektöründeki müşterileri tiyatro oyununu izlemeye gelen seyircilere benzetirken, hizmet sunumu esnasında birebir ve

yüz yüze iletişim halinde olan ve bu esnada aktif rol alan çalışanları ise tiyatro oyuncularına benzetmiştir. Böyle bir benzerliğe gidilmesinde tiyatro sahnesinde yer alan oyuncuların izleyicileri memnun etmek adına kendilerine verilen rolleri gerçekleştirmek ve karşı tarafa bu hissi yaşatmak için duygusal bir çaba göstermeleri yatmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanlar için de durum tiyatro oyuncularınınkinden farklı değildir. Onlar da örgüt tarafından kendilerinden beklenen duyguları sergilemek ve hizmet alanların memnuniyetini sağlamak noktasında birtakım duygusal çaba göstermek mecburiyetindedirler. Aslında her iki çalışmada amacının hizmet sundukları kesimin örgütten mutlu ayrılmasını sağlayabilmek adına içten ve samimi duygular göstermek olduğu aşikârdır. Aralarındaki tek fark; tiyatro sahnesindeki oyuncuların gösterdikleri çabanın “rol yapma” olarak; hizmet sektörü çalışanların gösterdiği çabanın ise “duygusal emek” olarak isimlendirilmesidir (Öz 2007).

Örgüt tarafından belirlenen ve çalışanlardan uymaları beklenen bu davranışların literatürdeki adı “duygusal davranış kuralları”dır. Örgüt tarafından geliştirilen davranış (gösterim) kurallarıyla amaçlanan, müşteriyle etkileşim esnasında olumlu duyguları ortaya çıkararak negatif duyguları bastırmaktır (Allen ve ark. 2010). Duygusal davranış kuralları örgüt tarafından istenilen duyguların sergilenmesi için bir takım kurallardan oluşmaktadır ancak; bu davranışların çalışanların gerçekten hissederek yaptığını söyleyebilmek her zaman mümkün olmamaktadır (Akçay ve Çoruk 2012). Bu noktada, çalışanlar örgüt tarafından geliştirilen davranış kurallarına uyum sağlayabilmek için duygularını iki farklı strateji ile düzenleme yoluna gitmektedirler. Hochschild’e göre duyguların düzenlenmesindeki bu iki tür strateji “yüzeysel davranma (surface act)” ve “derin davranma (deep act)” stratejilerinden oluşmaktadır. Adı geçen bu stratejileri ise şöyle açıklayabilmek mümkündür:

- *Yüzeysel Davranma (Surface Act):*

Örgüt tarafından belirlenen davranış kurallarına uyum sağlayabilmek için çalışanların başvurduğu stratejilerden biri olan yüzeysel davranma; aslında hissedilmeyen duyguların yüz ifadesi, vücut hareketleri ve ses tonu gibi sözlü veya sözsüz ipuçlarıyla gerçekten hissediliyormuş gibi taklidinin yapılmasını içermektedir (Ashforth ve Humphrey 1993). Yüzeysel davranan çalışanlar gerçek duygularını

gizlemek için maske takarak rol yapmaktadırlar (Zhang ve Zhu 2008; Yang ve Guy 2015).

Yüzeysel davranma, iç durumun değiştirilmeden duygusal ifadelerin değiştirilmesini içermektedir. Hizmet sektöründe, duygusal davranış kuralları gereği çalışanlardan genellikle gülümsemek gibi pozitif duygular sergilemesi beklenmektedir. Çalışanın kendisinden beklenen gülümsemeyi gerçekten hissetmeyerek yapması hali yüzeysel davranmaya verilebilecek bir örnektir (Cheung ve Tang 2009). Yine yüzeysel davranma, sadece negatif duyguların bastırılıp pozitif duyguların artırılmasına yönelik olarak değil aynı zamanda pozitif duyguların bastırılıp negatif duyguların artırılması şeklinde de olabilmektedir (Grandey 2015).

Duygusal emeğin ilk olarak inceleme alanı bulduğu uçuş görevlilerinde de yüzeysel davranmayı görebilmek mümkündür. Hochschild'in çalışmasında bir uçuş görevlisinin bir kriz esnasında kendisinde anksiyete olmasına rağmen panik anını nasıl önlediğini uçuş görevlisinin cümleleriyle şöyle anlatmıştır (Ashforth ve Humphrey 1993; Hochschild 2003):

*“Oldukça içten bir insan olmama rağmen; aynadaki yüzüme korku veya panik halini göstermesine izin vermemeyi öğrendim. Kendimi yolcuları oldukça koruyucu olarak hissediyorum. Hepsinden öte onların korkmalarını istemiyorum. Eğer denize zorunlu bir iniş yapacak olursak, hayatta kalma şansı oldukça az olsa bile, biz uçuş görevlileri olarak biliyoruz ki bunu yapabiliriz. Fakat kendimin ve diğer uçuş görevlisi arkadaşlarımda bu konuda oldukça endişeli olmalarına rağmen bunu sakladıklarını da biliyorum. Anons sırasında sesim muhtemelen biraz titreyecektir fakat her ne olursa olsun onların başaracağına ve en iyisini yapacağına inanmalarını istiyorum.”*

Buradaki örnekten de görüldüğü gibi uçuş görevlisi gerçekte hissettiği duyguları sakinleştirerek yüzeysel davranış sergilemektedir. Yüzeysel davranış sergilenmesi hiçbir şey hissedilmediği anlamına gelmemekte aksine hissedilen duyguların gerçektekinden farklı olduğu anlamına gelmektedir (Ashforth ve Humphrey 1993)

Uçuş görevlilerinde olduğu gibi diğer hizmet sektörü çalışanları da gerçekten hissetmediği duyguları sergilemek zorunda kalabilmektedirler. Zor bir müşteri ile

iletişim halinde olan ve bu durumdan hoşnut olmayan çalışanın sahte bir şekilde gülümseyerek müşteriyle olan iletişimini devam ettirmesi (Brotheridge ve Grandey 2002), özel yaşamında çok üzücü bir haber almasına rağmen, yaşamı kritik durumda olan bir hastasının hayata dönme sevincini yaşayan hasta yakınlarının bu sevincine kendisini mutlu göstermeye çalışarak ortak olmaya çalışan bir sağlık çalışanı veya özel yaşamında kendisini çok mutlu edecek bir haber alarak mutlu olan cenaze görevlisinin, cenaze işlemleri sırasında sanki kendi yakınına kaybetmiş gibi üzüntülü görünmeye çalışması iş yaşamındaki duygusal emek gösterimine verilebilecek örneklerden sadece birkaçıdır.

Duygusal emeğin özellikle hizmet sektörü çalışanları tarafından sergilendiği gerçeğinden yola çıkarak; duygu işçilerinin hizmet verdikleri müşterilerle kurdukları iletişim (hastalar, öğrenciler, yolcular vb.) esnasında her zaman iyi bir ruh hali içinde olmadıklarını, kimi zaman sıkılmış olabileceklerini, öfke, korku, hayal kırıklığı gibi insana özgü duygusal durumlar yaşayabileceklerini söyleyebilmek mümkündür. Fakat içinde buldukları duygusal durum her ne olursa olsun bunu karşı tarafa iletmemesi gerektiği örgütler tarafından çalışanlara duygusal davranış kurallarıyla dikte edilmektedir (Zapf ve Holz 2006).

İlgili literatür incelendiğinde, örgüt tarafından istenen davranış kurallarını sergileyebilmek noktasında yüzeysel davranan duygu işçilerinin sergiledikleri bu davranışların çalışanlar üzerindeki etkisinin genellikle olumsuz olduğuna dair sonuçlara ulaşılmıştır (Grandey 2015). Bu olumsuz sonuçlardan üzerinde en çok durulanı iş stresi ve tükenmişliktir.

- *Derin Davranma (deep act):*

Hochschild'in bahsettiği duygu gösterim kurallarından bir diğeri olan derin davranmada, bireyin sergilemek istediği davranışı gerçekten hissetme çabası mevcuttur. Bu davranışta birey yüzeysel davranmada olduğu gibi sadece dış görünümünde değişikliğe gitmemekte aynı zamanda içsel süreçlerini de harekete geçirmektedir (Öz 2007). Bu bağlamda derin davranmayı, davranış kurallarına uyum sağlayabilmek için iç duyguların ve düşüncelerin kontrol edildiği bir süreç olarak tanımlayabilmek mümkündür (Brotheridge ve Grandey 2002).



Bu davranış türünde çalışanlar istenen duyguları yansıtabilmek için kendi iç duygularını aktif olarak uyarma, bastırma veya şekillendirme yoluna gitmektedirler. Bu davranışı gerçekleştirebilmek için bireyler duygularını uyarma ve hayal güçlerini kullanma gibi iki yol izleyebilmektedirler (Zhang ve Zhu 2008). Örneğin; kızgın bir yolcunun öfkesini dağıtmak için uçuş görevlileri yolcunun stresli olabileceğini düşünerek ve empati kurarak derin davranmayı kullanabilirler. Onlar yolcunun kişisel, ailevi veya mesleki anlamda (işten atılmak, işyerinde önemli bir isimle büyük bir kavga etmek vb.) ciddi problemleri olabileceği yönünde zihinlerinde bir senaryo canlandırıp yolcuya karşı kurdukları empatinin bir sempatiye dönüşmesini sağlayarak yüzlerindeki sevecen ifadenin tekrar oluşmasını sağlayabilmektedirler (Zapf ve Holz 2006).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde çalışanların davranışlarını örgüt tarafından istenen şekilde sunabilmek amacıyla gerçekleştirdikleri duygusal düzenleme stratejilerinden yüzeysel davranmanın derin davranmaya göre daha olumsuz etkilere neden olduğu söylenebilir (Allen ve ark. 2010).

### **2.3.1.2 Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı**

Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği sergileme kurallarına göre uygun duyguyu sergileme eylemi olarak tanımlamış ve bu tanımlarının Hochschild'in duygusal emek tanımından farklı olduğunu vurgulamışlardır. Bu farklılığın Hochschild'in tanımında olduğu gibi davranışların altında yatan nedenlerden ziyade davranışa odaklanılmasında yattığını belirterek, doğrudan davranış odaklı savlarının altında yatan nedenleri de şöyle açıklamışlardır (Ashforth ve Humphrey 1993) :

- Gerçek davranışlar veya sergileme kurallarına uyumlu davranışlar doğrudan gözlemlenebilir ve hizmet sektöründe hemen etkili olabilmektedir.
- Sergileme kuralları olmadan da duyguların yönetilebilmesi mümkündür.

Ashforth ve Humphrey hizmet yönetiminde özellikle hizmet sunumu esnasında duygusal emeğe ilgi duyulmasında çeşitli nedenler bulunduğundan bahsederek bu nedenleri de şöyle sıralamışlardır (Ashforth ve Humphrey 1993) :

- Öncelikle, örgütte müşteriyle birebir etkileşim halinde olan çalışan müşteriyle örgüt arasında ara yüz konumunda olup, örgütü temsil etmektedir. Burada genel bir terim olarak kullanılan müşteri kavramı; hasta, müşteri ve öğrenci gibi özel şekilleri de kapsamında bulundurmaktadır.
- İkinci olarak, hizmet sunumu çoğunlukla hizmet sunan personel ve müşteri arasında yüz yüze etkileşimi içermektedir.
- Üçüncü olarak, hizmet sunumu esnasında dinamik ve değişken yapıya müşterinin de katılımı belirsizlik yaratmaktadır.
- Son olarak ise, hizmet sunumunun çoğunlukla soyut olması müşterinin hizmetin kalitesini değerlendirmesini güçleştirmektedir. Çalışanların müşteriyle karşılaşma esnasındaki tutum ve davranışları müşterinin ürün, hizmet ve kalite algısında önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Asforth ve Humhrey'in hizmet sektöründe duygusal emeğe ihtiyaç duyulmasının ve davranış odaklı savlarının altında yatan nedenleri açıkladıktan yazarların bakış açısıyla duygusal emek tanımını yapmak faydalı olacaktır.

Asforth ve Humhrey'e göre duygusal emek; başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerini yönlendirme veya değiştirme girişimleri olarak tanımlanan bir tür izlenim oluşturma yöntemidir (Luthans 2005'den aktaran Öz 2007). İzlenim yöntemi Hochschild'in duygusal emek yaklaşımında Goffman (1959)'dan etkilenecek bahsettiği dramacı yaklaşıma atıfta bulunmaktadır. Buna göre, çalışan müşteriyle etkileşim halindeyken onun değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek, müşterinin sunulan hizmet ile ilgili düşüncelerini olumlu hale getirebilmek için yüzeysel ve derinden davranarak rol yapmaktadır (Yalçın 2012).

Asforth ve Humphrey'de Hochschild'in çalışmasında örgüt tarafından istenen duyguları gerçekleştirebilmek için çalışanların yüzeysel davranma ve derin davranma stratejilerini izlediklerinden bahsetmişlerdir. Ayrıca, Hochschild'in çalışmasına ilaveler de bulunarak yeni bir yaklaşım getirmişler ve duygusal emek gösterim stratejilerine "*Doğal Duyguların İfadesi*"ni de ekleyerek duygusal emeğin gelişimine

katkıda bulunmuşlardır. Onlara göre; hizmet sunan personel gösterdiği duyguları Hochschild'in ifade ettiği gibi yüzeysel veya derin davranarak gerçekleştirebilir ancak çalışanın bu duyguları gerçekten hissederek sergileyebilmesi de mümkündür. Hochschild'in yaklaşımında buna yer verilmemiştir. Bir hemşire yaralı bir çocuğu gördüğünde hiçbir davranışa gerek kalmadan ona karşı bir sempati hissedebilir. Çalışmalarında duygusal emeğin ifadesinde gerçek duygulara da yer verilmesi gerektiğinden ve duygusal emeğin üçüncü bir boyutu olarak gerçek duyguların yer alması gerektiğinden bahsetmişlerdir (Ashforth ve Humphrey 1993).

### **2.3.1.3 Morris Ve Feldman (1996) Yaklaşımı**

Morris ve Feldman duygusal emeği, kişiler arası ilişkilerde örgütün arzu ettiği duyguların ifade edilmesindeki planlama, çaba ve kontrol olarak tanımlamışlardır. Duygusal emeği genel bir olgu olarak tanımlamak yerine; uygun duygu gösterimindeki sıklık (frequency of appropriate emotional display), istenen sergileme kurallarına verilen dikkat (attentiveness to required display rules), gösterilen duyguların çeşitliliği (variety of emotions to be displayed) ve örgüt tarafından beklenen duyguların gerçekten hissedilmemesiyle ortaya çıkan duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance) olarak dört boyutta kavramsallaştırarak, genellikle hizmet sunumu esnasında örgüt tarafından beklenen duyguların sergilenmesi olarak ifade ederek daha kompleks bir yapıda ele almışlardır (Morris ve Feldman 1996).

Morris ve Feldman geliştirdikleri yaklaşımın birtakım varsayıma dayandığını belirtmişlerdir. Öncelikle kavramsallaştırdıkları duygusal emek modeli etkileşimci bir modeldir. Bu bağlamda, duyguların ifade edilmesi ve deneyimlenmesinde sosyal faktörlerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bahsedilen sosyal faktörler, bireylerin duyguların ifade edilmesi ve deneyimlenmesinde çoğunlukla dış yönlendirme, geliştirme ve baskıya maruz kalmasına neden olmaktadır (Morris ve Feldman 1996).

İkinci olarak duygusal emek yaklaşımlarının odak noktasını örgüt tarafından sergilenmesi beklenen kurallara uyum aşamasında çalışan tarafından gösterilen çaba oluşturmaktadır. Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımında bahsettikleri doğal duyguların sergilenmesi boyutuna farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak çalışanın hissettiği duygular ile sergileme kuralları arasında bir çatışma olmasa dahi, örgüt

tarafından sergilenmesi istenen duyguların ifade edilmesinde bir miktar çaba gösterileceğini savunmuşlardır (Yalçın 2012).

Üçüncü olarak, yazarların duygusal emek modeli Hochschild'in geliştirdiği duygusal emek modeliyle tutarlı olmakla birlikte duyguların yönetiminden ziyade davranışların sergilenmesine odaklanarak farklılık göstermektedir (Morris ve Feldman 1996).

Son olarak duygusal emek çalışanların ne zaman, nerede ve nasıl davranacaklarına yönelik standart norm ve kurallar içermektedir (Morris ve Feldman 1996). Yazarların duygusal emek modelinde bahsederek kavramsallaştırdığı duygusal emek boyutları aşağıdaki gibidir:

- *Duygu Gösterimindeki Sıklık (Frequency of Emotional Display) :*

Duygusal emeğin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilen bu boyutu, çalışanların müşteri ile ne kadar sık karşılaştığına odaklanmakta ve buna göre duygusal emek ihtiyacının ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Morris ve Feldman 1996; Öz 2007). Buna göre müşteri ile daha sık etkileşime giren çalışanın örgüt tarafından kendisinden beklenen duyguları sergileme zorunluluğu da aynı ölçüde artarak daha fazla duygusal emek sergilemek zorunda kalacaktır (Yalçın 2012).

- *İstenen Sergileme Kurallarına Verilen Dikkat (Attentiveness to Required Display Rules) :*

Sergileme kurallarına daha fazla dikkat gösterilmesi, fiziksel ve psikolojik olarak daha fazla emek gerektirerek daha çok duygusal emek gösterilmesine sebep olacaktır. İstenen sergileme kurallarına verilen dikkat duygusal gösterim sıklığı ve duygusal gösterim yoğunluğu olarak iki boyuttan oluşmaktadır (Morris ve Feldman 1996). Çalışanların müşterilerle girdikleri etkileşim süresi ne kadar uzun ve bu sürede gösterecekleri duygu yoğunluğu ne kadar fazla olursa çalışanların davranışlarına daha çok dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanlar daha çok duygusal emek sergilemek zorunda kalacaklardır.

Duyguların gösterim sıklığı ve yoğunluğu karşılıklı olarak değerlendirildiğinde şunları söyleyebilmek mümkündür: Kısa süreli duygu gösterimi muhtemelen hazırlanmış bir senaryo dâhilinde gerçekleşmekte ve daha az duygusal

yoğunluk gerektirmektedir. Buna rağmen, uzun süreli duygusal emek gösterimi muhtemelen hazırlanmış bir senaryo çerçevesinde gerçekleşmemekte ve daha fazla duygusal yoğunluk gerektirdiği görülmektedir (Morris ve Feldman 1996).

- *Sergilenmesi Gereken Duyguların Çeşitliliği (Variety of Emotions Required To Be Expressed):*

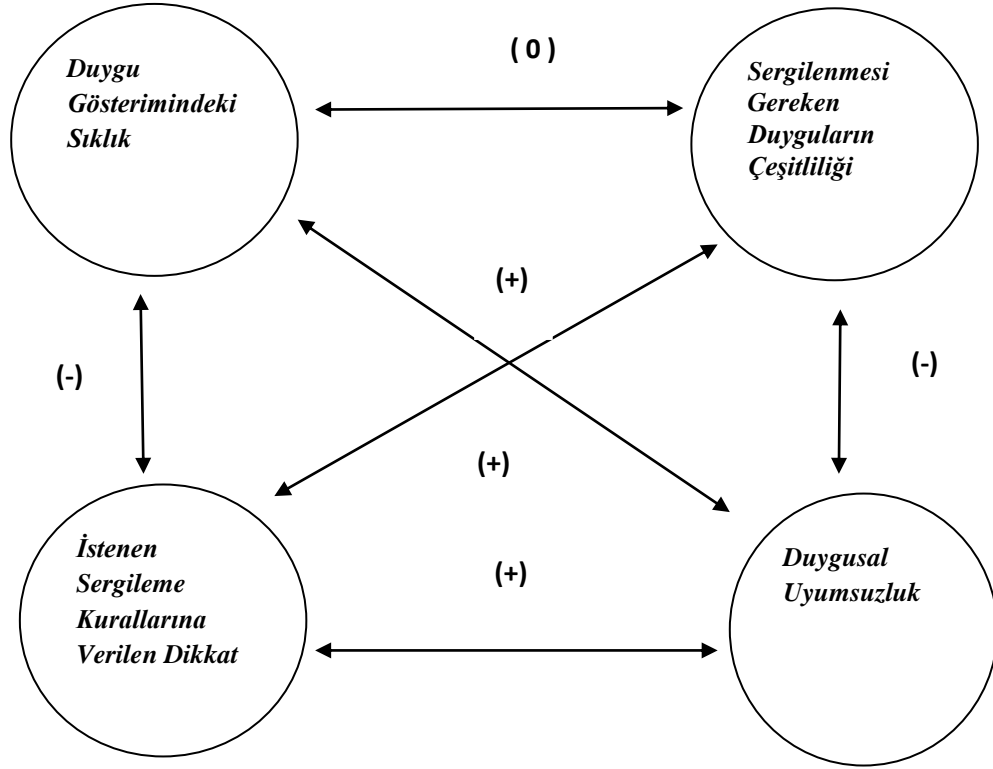
Örgütlerde pozitif, nötr veya negatif duyguların sergilenmesi olarak karakterize edilen duygu gösterimleri çalışanın üyesi olduğu örgüte göre çeşitlilik gösterebilmektedir. Pozitif duygu gösterimleri çalışan ve müşteri arasındaki bağı artırmayı, nötr duygu gösterimi yansızlığı ve mevcut durumu sürdürmeyi, negatif duygu gösterimi ise öfke ve düşmanlığı vurgulayarak çoğunlukla müşterinin gözünü korkutmayı veya müşteriyi zapt etmeyi amaçlamaktadır. Çalışanın sergilemek zorunda olduğu bu duyguların çeşitliliğinin daha fazla olması daha fazla duygusal emek harcanmasına neden olacaktır (Morris ve Feldman 1996).

- *Duygusal Uyumsuzluk (Emotional Dissonance):*

Çalışanların gerçekten hissettiği duyguları ile örgütün kendilerinden beklediği duyguların çatışması olarak tanımlanan duygusal uyumsuzluk, çalışanın daha fazla duygusal emek harcanmasına sebep olacaktır (Morris ve Feldman 1996).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği dört boyut olarak kavramsallaştırmakla yetinmeyerek bu boyutlar arasındaki ilişkilere de değinmişlerdir. Çalışmalarında duygusal emeğin boyutları arasındaki ilişkileri aşağıdaki gibi şematize etmişlerdir.

Şekil 1: Duygusal Emeğin Dört Boyutu Arasındaki İlişki



Kaynak: (Morris ve Feldman 1996)

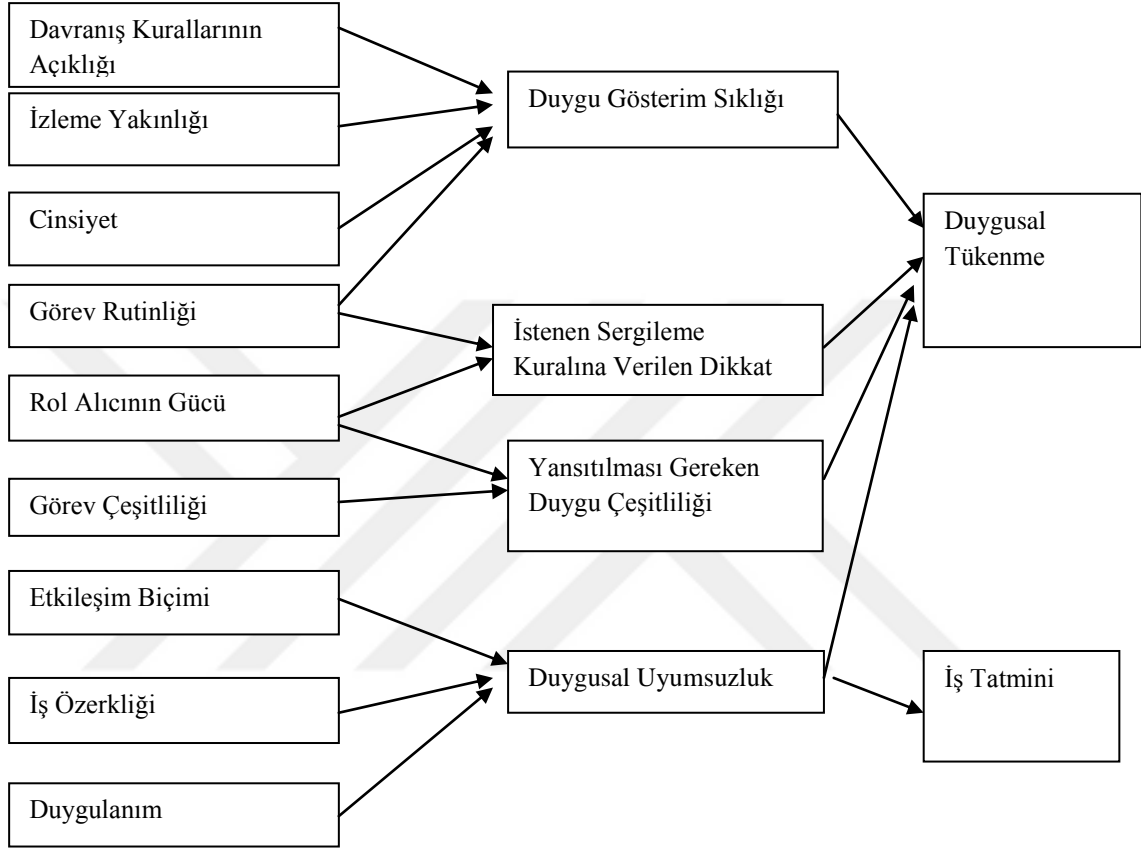
Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, duygu gösterimindeki sıklık ve istenen sergileme kurallarına verilen dikkat arasında negatif ilişki vardır. Çünkü uzun ve daha yoğun duygu gösterimi çalışana verilen zaman periyodu içinde birden fazla etkileşimde bulunulması noktasında kendisine daha az fırsat verecektir. Bunun aksine duygu gösterim sıklığı ve gösterilen duyguların çeşitliliği arasında ilişki bulunmazken; duygu gösterimindeki sıklık ve duygusal uyumsuzluk arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Bu ilişki muhtemelen müşteriyle daha fazla iletişimde bulunan çalışandaki gerçek duygular ile örgüt tarafından arzu edilen duyguların çatışması ile ortaya çıkmaktadır. İstenen sergileme kurallarına verilen dikkat ve sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Müşteriyle olan etkileşimin yoğunluk ve süresi arttıkça çalışanlar daha fazla duygu gösterimine başvurmaktadırlar. İstenen sergileme kurallarına verilen dikkat ve duygusal uyumsuzluk da pozitif ilişkilidir. Daha uzun ve yoğun duygu gösterimi muhtemelen çalışanın gerçek duyguları ile kendinden beklenen duygular arasında çatışmaya neden olacaktır. Son olarak ifade edilen duyguların çeşitliliği ile duygusal uyumsuzluk negatif ilişkilidir (Morris ve Feldman 1996).

Morris ve Feldman (1996) geliştirdikleri duygusal emek yaklaşımında duygusal emeğin öncülleri ve sonuçlarından da bahsetmişlerdir (Şekil 2). Yazarlar duygusal emeğin her bir boyutu için öncül geliştirmişler ve bunların ne tür sonuçlar doğurabileceğini de geliştirdikleri model ile ifade etmişlerdir. Buna göre; duygusal emek boyutlarından duygu gösterim sıklığının öncülleri arasında sergileme kurallarının açıklığı, izleme yakınlığı, cinsiyet ve görev rutinliği bulunmaktadır. Bu öncellerden sergileme kurallarının açıklığı, örgüt tarafından çalışanlardan sergilenmesi beklenen davranışların çalışanlara ne kadar açık aktarıldığını ifade etmektedir. Yazarlara göre; çalışanlara kendilerinden sergilemeleri beklenen davranış kuralları ne kadar açık anlatılırsa çalışanların müşterilerle kurdukları iletişim sürecinde duygularını kontrol etmeleri ve örgütlerin bu süreçteki kazançları o derece olumlu olacaktır (Morris ve Feldman 1996). Duygu gösterim sıklığının bir diğerk öncülü olan izleme yakınlığı, çalışanların iş yapma sürecinde süpervizörler tarafından ne kadar yakın aralıklarla denetlendiğine dairdir. Buna göre, izleme yakınlığı ile gösterim kurallarının sıklığı pozitif ilişkili olup, izleme yakınlığının artması çalışanların iş rollerinin önemini kavramlarında önemli bir sinyal olarak duygusal emeklerini de artıracaktır. Ayrıca çalışanlar üzerindeki denetleme ve izlemenin artması çalışan müşteri ilişkilerini yönetmekle kalmayıp, müşterilerin aktif olarak çalışanın performansını incelemesi ve değerlendirmesine de fırsat verecektir (Morris ve Feldman 1996). Duygusal emeğin bir diğerk öncülü olarak cinsiyeti gösteren Morris ve Feldman, kadınlar ve erkekler arasında duygusal emek gösterimi açısından bir fark olduğu ve duygusal emeğin genellikle kadınlar tarafından sergilendiğini belirtmişlerdir. Duygu gösterim sıklığının son öncülü olarak bahsedilen görev rutinliği, yapılan işin hangi oranlarda tekrarlanan davranışlar içerdiğine yönelik olup, görev rutinliği arttıkça çalışanların tekrarlanan davranışlar karşısında duygu kontrolünü artıracığı belirtilmekte ve bu bağlamda görev rutinliği ile duygusal emek arasında pozitif ilişki olduğu savunulmaktadır (Morris ve Feldman 1996; Öz 2007).

Duygusal emeğin istenen sergileme kuralına verilen dikkat boyutunun önceli olarak bahsedilen görev rutinliği duygu gösterim sıklığı boyutunda açıklandığı için ayrıca açıklamaya gerek duyulmamıştır. Ancak burada, görev rutinliğinin istenen sergileme kurallarına dikkat boyutu ile negatif ilişkili olduğunu söylemekte yarar vardır. Bu boyutun bir diğerk önceli olarak bahsedilen rol alıcının gücünü ise şu

şekilde ifade edebilmek mümkündür. Bahsedilen rol alıcı hizmet verilen kesimi ifade etmektedir. Hizmet verilen kesimin gücü sergileme kuralına verilen dikkati pozitif yönde etkilerken, duygusal emeğin bir diğer boyutu olan yansıtılması gereken duyguların çeşitliliğini negatif yönde etkilemektedir.

**Şekil 2: Duygusal Emeğin Öncülleri Ve Sonuçları**



**Kaynak:** (Morris ve Feldman 1996)

Yazarlar duygusal uyumsuzluk boyutunun öncüllerini etkileşim biçimi, iş özerkliği ve duygulanım olarak üç gruba ayırmışlar, belirli bir ruh halini yaşamaya eğilim olarak tanımladıkları duygulanım öncülünü ise olumlu ve olumsuz duygulanım olarak iki boyutta incelemişlerdir. Etkileşim biçimini ise yüz yüze iletişim olarak ele almışlardır. Buna göre; yüz yüze iletişim ve olumlu duygulanım duygusal uyumsuzluğu pozitif yönde etkilerken, iş özerkliği ve olumsuz duygulanım negatif yönde etkilemektedir (Morris ve Feldman 1996).

Morris ve Feldman, geliştirdikleri modelde duygusal emeğin öncüllerinin yanı sıra sonuçlarına da yer vermişlerdir. Geliştirdikleri modelde duygusal emeğin tüm boyutlarının duygusal tükenmeyle pozitif ilişkili olduğunu, sadece duygusal uyumsuzluk boyutunun iş tatmini ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.



#### 2.3.1.4 Grandey (2000) Yaklaşımı

Grandey, duygusal emeği konu alan kendinden önceki teorik yaklaşımları inceleyerek bu konuda bütüncül bir duygusal emek kavramına yer vermeyi planlamıştır. Bu bağlamda kendi yaklaşımını ortaya koyduğu makalesinde diğer teorik yaklaşımların kendi yaklaşımından ayrılan yönlerine de değinerek kavrama farklı bir bakış açısı getirmiştir.

Grandey, Hochschild'in örgütsel amaçlara ulaşmak doğrultusunda dışarıdan gözlemlenebilecek şekilde yüz ve beden ifadeleriyle duyguların yönetilmesi olarak tanımladığı duygusal emek kavramının dramatolojik bir bakış açısı taşıdığından ve izlenim yöntemine dayandığından bahsederek; bunları gerçekleştirmede çalışanların sadece yüzeysel davranma ve derin davranma stratejilerinden faydalandıklarını belirtmiştir (Grandey 2000).

Asforth ve Humhrey'in yaklaşımının ise Hochschild'in yaklaşımından farklı olarak çalışanın iç duygularına değil dışarıdan gözlemlenebilecek davranışlara odaklandığını ve çalışanların duygusal emek gösterimlerinin birçok faktörden etkilendiğini belirterek; Hochschild'in yaklaşımında ele alındığı gibi duygusal emek davranışlarını çalışanlar için bir stres faktörü olarak görmekten ziyade bu davranışların çalışanların görev etkinliğini artırarak performanslarını olumlu etkileyebileceğinden bahsetmişlerdir (Grandey 2000).

Duygusal emeği, kişiler arası ilişkilerde örgüt tarafından sergilenmesi beklenen duyguların gerçekleştirilebilmesi için planlama, çaba ve kontrol olarak tanımlayan Morris ve Feldman ise; geliştirdikleri yaklaşımın sosyal çevre ile etkileşimci bir yaklaşım olarak dört boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Grandey'e göre ise Morris ve Feldman'ın yaklaşımı da diğer iki yaklaşımla benzerlikler göstermektedir. Morris ve Feldman'ın duygusal emek boyutlarından sonuncusu olarak bahsettikleri duygusal çelişki kendinden önceki iki yazar tarafından da tartışılarak, hissedilen duygular ile sergilenen duyguların farklı olmasından kaynaklanan bu durumun duygusal tükenme ve iş tatminsizliği gibi sonuçlar doğuracağı üzerinde durulmuştur (Grandey 2000).

Grandey'e göre duygusal emek yaklaşımlarının her üçü de farklı duygusal emek tanımları getirmiş ve farklı çıktılara odaklanmış olmalarına rağmen yine de

birbirleriyle benzerlikler göstermektedir. Bu çalışmalar genellikle çalışanların sergiledikleri yüzeysel ve derin davranışa odaklanarak örgüt tarafından istenen hedeflere ulaşabilmek için duyguların yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir ama yine de ilgili çalışmalar duygusal emeği gerçekten ifade etmekte yetersiz kalmaktadır. Grandey, bu yüzden duygu düzenleme teorisini de kavrama dâhil ederek yeni bir bakış açısı getirmiştir (Grandey 2000).

Duygu düzenleme teorisi, çalışanların duygularını nerede, nasıl ve ne zaman ifade etmeleri gerektiğini belirten bir süreçtir (Gross 1998). Bu teoriye göre, bireyler duygularını içinde bulunacakları ortamın durumuna göre, hangi duyguları yaşayacaklarını hissedip duygularını önceden ayarlama yoluna gitmektedirler (Öz 2007).

Gross (1998)'un geliştirdiği modele göre duygu düzenleme teorisi iki ana noktada gerçekleşmektedir. Öncel odaklı olarak adlandırılan ilk noktaya göre bireyler, içinde buldukları duruma yönelik değerlendirmelerine göre ve karşılaşacakları duygunun oluşmasından önce duygularını düzenlemektedirler. Yanıt (tepki) odaklı olarak adlandırılan ikinci noktaya göre ise bireyler, duygularının psikolojik veya gözlemlenebilir işaretlerini duyguyu bizzat yaşadktan sonra değiştirmektedirler. Duygu düzenlenmesinde bahsedilen bu iki model duygusal emek teorisindeki yüzeysel ve derin davranmaya karşılık gelmektedir (Grandey 2000; Öz 2007).

Yukarıda kısaca bahsedilen karşılaşılabilecek duygu oluşmadan önce devreye giren, öncel odaklı ayarlama stratejisi de kendi içinde dört alt başlık şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bunlar;

- Ortamı/Durumu Seçme (Situation Selection)
- Ortamı/ Durumu Değiştirme(Situation Modification)
- Dikkatini Farklı Yöne Çevirme/ Dikkatini Dağıtma(Attention Deployment)
- Bilişsel Değişim( Cognitive Change)

Dört alt başlık halinde ele alınan öncel odaklı ayarlama stratejilerinden ilk ikisi içinde bulunulan duruma göre duyguların düzenlenmesini içermektedir. Bunlardan ortamı seçme alt başlığı; yaşanacak duyguların tahmin edilebildiği ortam

ya da durumlara yanaşmak veya böyle ortam/durumlardan sakınmayı ifade etmektedir. Diğer sektörlerle kıyaslandığında, hizmet sektörü çalışanları için ortamı seçme şansının düşük olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

Bir diğer alt başlık olan ortamı/durumu değiştirme ise, belirli duyguların yaşanacağı bilinen ortamın değiştirilmesini ifade etmektedir. Örneğin, çalışan belirli bir müşterinin yaklaşımını biliyorsa ortamı değiştirerek müşteriyle iletişim kurabilmektedir. Telefon görüşmelerinde müşterisiyle çatışma yaşayan bir sigorta çalışanın, müşterisiyle yüz yüze görüşmeyi tercih etmesi hali ortamı değiştirmedir (Yalçın 2012). Yine durum hizmet sektörü açısından değerlendirildiği zaman bu öncel ayarlama stratejisinin kaliteli hizmet sunumuna zarar verebileceği ve neticesinde örgütsel sonuçlar doğurabileceği söylenebilir.

Dikkatini dağıtma veya farklı yöne çevirme olarak bilinen duygu düzenleme stratejisi ise tiyatrodaki “method yönetimi” olarak bilinen çalışanın içinde bulunduğu ortamda ihtiyacı olan duyguları hissedebilmek için yaşanmış olayları aklından geçirmesine dayanmaktadır (Grandey 2000).

Öncül odaklı duygu düzenleme stratejilerinin sonucunu oluşturan bilişsel değişim ise, duyguların yeniden gözden geçirilerek, durumun farklı algılanmaya çalışılmasını ifade etmektedir. Bilişsel adımların veya değerlendirmelerin düzenlenmesi olarak tanımlanan bu süreç bir durumun ya da birilerinin duygularını yönetmek için bireyin kendi duygularında düzenlemeye gitmesidir (Gross 1998). Hochschild’in çalışmasında uçuş görevlilerinin, yolcuların çıkardıkları sorunları çocuksu davranış olarak değerlendirerek olumsuz duyguların ortadan kaldırılması için gösterdikleri çaba bilişsel değişime verilebilecek en iyi örneklerden biridir (Grandey 2000).

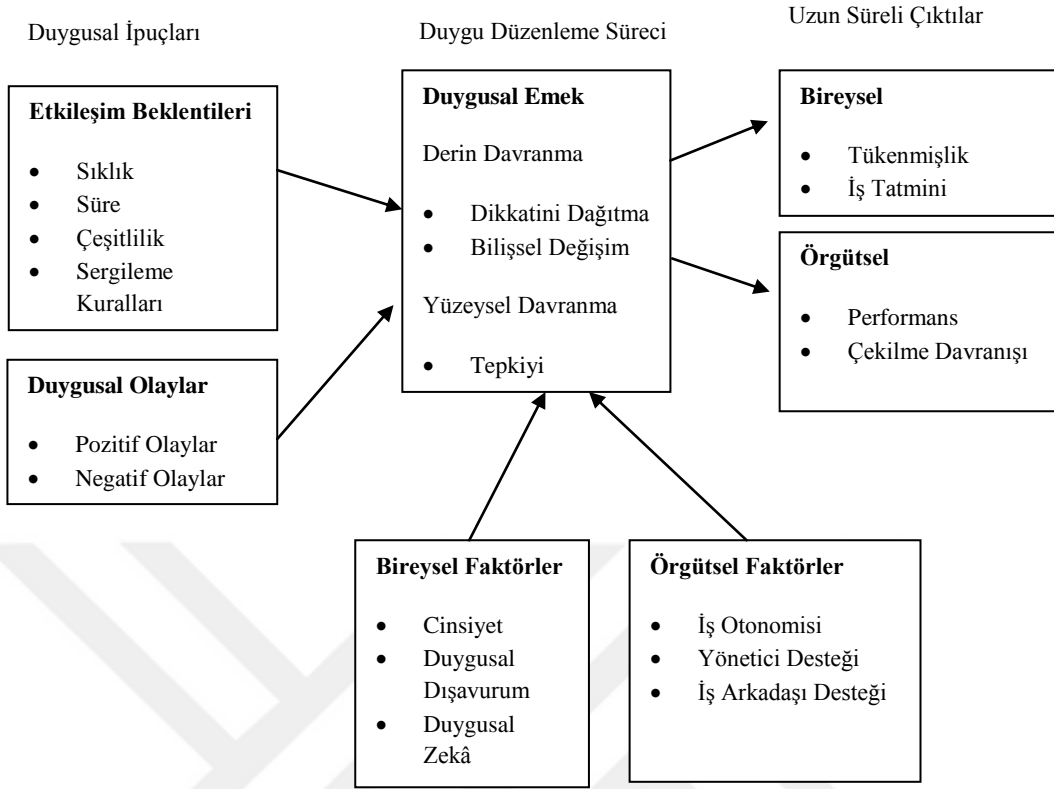
Duygu düzenleme stratejisinin bir diğer ayağını oluşturan tepki odaklı düzenleme ise, çalışanların algıladıkları duruma göre duygularını ayarlamaktan ziyade içinde buldukları duruma göre duygusal ifadelerini manipüle ettikleri bir süreçtir (Grandey 2000). Tepki odaklı düzenleme duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutunda olduğu gibi iç duyguların değil, ifadelerin düzenlenmesini içerdiğinden yüzeysel davranış boyutuna karşılık gelmektedir. Burada da tıpkı yüzeysel davranmada olduğu gibi çalışan, müşterisinin yüzüne yalandan gülmekte

veya can sıkıcı bir durum ile karşılaştığında kibar davranabilmek adına empati maskesi takmaktadır (Grandey 2000).

Duygu düzenleme teorisi ile duygusal emeği genel bir ifade ile toplamak gerekirse şunları söyleyebiliriz. Duygu düzenleme teorisine göre bireyler çeşitli noktalarda duygusal süreçlerini düzenlemektedirler. Bu süreçlerin iş ile bütünleştirildiği noktada ise karşımıza şöyle bir durum çıkmaktadır. İş çevresinde veya işiyle ilgili özel olaylarda bireyler duygusal cevap olarak öfke, üzüntü vb. duygular içerisinde olabilmektedirler ve bu durum müşteri ile etkileşim esnasında sergileme kurallarına göre uygunsuz davranışlar sergilenmesine neden olabilmektedir. Duygu düzenleme stratejisi, bu tür olumsuzlukların yaşanmaması için iyi şeyler düşünerek duyguların değiştirilmesi veya daha önce yaşanmış bir olayı yeniden zihinde canlandırarak veya yüz ve beden ifadeleriyle sahte duyguların sergilenmesi olarak ifade edilen, duygusal emek süreçlerinden yüzeysel ve derin davranmayı da içine alarak duyguların düzenlenmesini içermektedir (Grandey 2000).

Grandey (2000) duygusal emeği Gross (1998)'un çalışmasında bahsettiği duygu düzenleme stratejisi ile bütünleştirmekle kalmamış, aynı zamanda duygusal emeğin öncüllerinden ve sonuçlarından da geliştirdiği duygusal emek modelinde bahsetmiştir. Bahsedilen bu model aşağıdaki gibidir:

**Şekil 3: Grandey'in (2000) Duygusal Emek Modeli**



**Kaynak:** (Grandey 2000)

Grandey (2000)'in geliştirdiği modele göre etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel ve derin davranmanın öncüllerini oluştururken; duygu düzenleme sürecindeki bireysel ve örgütsel faktörler ara değişken olarak ele alınmış, duygusal emeğin sonuçlarının ise bireysel ve örgütsel düzeyde olduğundan bahsedilmiştir.

Bu modele göre duygusal emeğin durumsal değişkenleri, çalışanların müşteri ile etkileşimini içermektedir. Daha önceki duygusal emek çalışmaları da incelendiğinde örgütsel sergileme kuralları ile sıklık, süre ve çeşitlilik değişkenlerinin duygusal emek sürecine katkıda bulunduğunu söyleyebilmek mümkündür (Grandey 2000). Grandey, etkileşim beklentilerini açıklarken kendinden önceki duygusal emek yaklaşımlarına atıfta bulunmayı da ihmal etmemiştir. Bu bağlamda Hochschild'in çalışmasında bahsettiği gibi belirli iş karakteristiklerinin çalışanların daha fazla duygusal emek sergilemesini gerektirdiğinden bahsederek bazı mesleklerde müşteri ile etkileşim sıklığının fazla olduğunu ve buna bağlı olarak Morris ve Feldman'ın da değindiği gibi çalışanların sergilemesi gereken duyguların

çeşitleneceğini vurgulamıştır. Örneğin; küçük bir firmada çalışan resepsiyonist saatte bir kez müşterileri hoş bir şekilde karşılamak zorundayken, markette çalışan bir kasiyer için durum aynı olmamakta, bir saate 10 müşteriye hizmet vermek ve duygusal emek sergilemek zorunda kalmaktadır. Etkileşim sıklığı ve sergilenen duyguların çeşitliliğine ilave olarak, müşteri ile etkileşim süresinin uzun ya da kısa olmasının da çalışanların sergileyeceği duygusal emeği etkilediğini ifade etmiştir. Müşteri ile etkileşim süresini de bir örnekle açıklamak gerekirse, giyim mağazasında çalışan bir satış danışmanı için müşteriyle saatlerce iletişim halinde olması gerektiğini, hukuk bürosunda çalışan bir kâtabin ise her bir müşteriyle 5 dakika gibi kısa bir süre iletişim kurmasını söyleyebiliriz (Grandey 2000). Örgütlerin çalışanlardan beklentileri, sergileme kuralları tarafından kontrol edilmektedir. Buna göre, örgüt tarafından çalışanlardan belirli duyguların sergilenmesi beklenirse bireyler bu beklentileri karşılamak için daha fazla duygusal emek sergilerler.

Grandey, pozitif ve negatif duygusal olayları da duygusal emeğin öncülü olarak ele almıştır. Buna göre negatif duygu halinde olan çalışanlar pozitif duygu halindeki çalışanlara göre duygularını sergileme kuralları ile uyumlu hale getirebilmek noktasında daha fazla çaba sarf etmektedirler.

Yine Grandey, oluşturduğu modelde duygu düzenleme sürecindeki bireysel ve örgütsel faktörleri ara değişken olarak incelemiştir. Buna göre; cinsiyet, duygusal dışavurum, duygusal zekâ ve duygulanım bu süreçteki bireysel faktörleri oluştururken; iş otonomisi, yönetici ve iş arkadaşı desteği örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Duygusal emeği konu alan çalışmalarda, duygusal emek davranışlarının çoğunlukla bayan çalışanlar tarafından sergilendiğine değinilmiştir. Duygusal emek sürecindeki bir diğer bireysel faktör olan dışavurum ise, özellikle son zamanlarda sağlık ve iş performansının bir göstergesi olarak dikkati çekmiştir. Bu süreçte pozitif dışavuruma sahip olan bireylerin sergileme kurallarına daha çok uyum sağlayacağı da belirtilmektedir. Duygusal emek sürecindeki bireysel ara değişkenlerden cinsiyet faktörünün de dışavurumla ilişkili olduğunu, etkili bir duygu düzenlenmesinde önemli bir anahtar olan duygusal zekânın da duygusal emek sürecinde etkili olduğu ve duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin duygu düzenlemesinde daha önde olduğunu da söyleyebilmek mümkündür (Grandey 2000).

Duygusal emek sürecinde etkili olan bir diğerk faktör olan örgütsel faktörlerden otonominin eksikliğinin iş stresi ve tükenmişliğin kaynağı olarak duygusal düzenleme sürecini olumsuz etkileyebileceğı, yüksek iş otonomisine sahip olan bireylerde ise stresi minimum seviyeye indirerek sürece olumlu katkılar sağlayabileceğinden bahsedilmiştir. Yine örgütsel faktörlerden yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin pozitif iş ortamı yaratarak duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını azaltacağı yönünde bir düşünce hâkimdir (Grandey 2000; Öz 2007).

Grandey, geliştirdiğı duygusal emek modelinde duygusal emeğin uzun vadede bireysel ve örgütsel açıdan bir takım sonuçlar doğurabileceğinden bahsetmiştir. Duygu düzenlemesi teorisi ile yüzeysel ve derin davranmayı bir süreç dâhilinde inceleyen Grandey'e göre, bireysel açıdan iş tatmini ve tükenmişlik gibi sonuçlarla karşılaşmak olasıdır. Örgütsel açıdan ise performans ve işten ayrılma gibi çıktılarda karşılaşılabilceğini de geliştirdiğı modelde belirtmiştir.

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında bugüne değin geliştirilmiş duygusal emek yaklaşımlarına ayrıntısıyla yer verilmiştir. Bu yaklaşımların akılda kalıcılığını artırmak adına aşağıdaki tabloda, bahsedilen yaklaşımların en temel özellikleri verilmiştir.

**Tablo 1: Duygusal Emek Yaklaşımlarının Genel Bir Çerçeve Sunulması**

	<b>Hochschild (1983) Yaklaşımı</b>	<b>Asforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı</b>	<b>Morris Ve Feldman (1996) Yaklaşımı</b>	<b>Grandey (2000) Yaklaşımı</b>
<b>TANIM</b>	“Dışardan gözlemlenebilecek yüz ve bedensel ifadeler yaratarak duyguların yönetilmesi.”	“Başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerini yönlendirme veya değiştirme girişimleri olarak tanımlanan bir tür izlenim oluşturma yöntemi.”	“Örgütün arzu ettiği duyguların ifade edilmesinde planlama, çaba ve kontrol.”	“Örgütün taleplerini yerine getirme noktasında çalışanların duygularını düzenleme sürecinde gösterdikleri çaba.”
<b>BOYUTLAR</b>	-Yüzeysel Davranma  -Derin Davranma	-Yüzeysel Davranma  - Derin Davranma  -Doğal Duyguların İfade Edilmesi	- Uygun Duygu Gösterimindeki Sıklık  -İstenen Sergileme Kurallarına Verilen Dikkat  -Gösterilen Duyguların Çeşitliliği  -Duygusal Uyumsuzluk	-Yüzeysel Davranma  -Derin Davranma
<b>ODAK NOKTASI</b>	Duyguların Yönetilmesi Odaklı	Davranışların Yönetilmesi Odaklı	Örgütsel ve Bireysel Faktör Odaklı	Duyguların Düzenlenmesi Odaklı

### 2.3.2 Duygusal Emek Boyutları

Duygusal emek modellerinin genel bir çerçeve halinde sunulduğu Tablo 1’den de görüleceği üzere her bir yaklaşımın benimsediği duygusal emek boyutu farklılık göstermektedir. Hochschild’in geliştirdiği modele göre duygusal emek yüzeysel davranma ve derin davranma alt boyutundan oluşurken, Asforth ve Humphrey bu boyuta doğal duyguların ifade edilmesini eklemiştir. Morris ve Feldman ise onlardan farklı olarak duygusal emeği; süre, sıklık, çeşitlilik ve duygusal uyumsuzluk olarak dört alt boyutta incelemiştir. Grandey ise duygusal emeği yüzeysel davranma ve derin davranma boyutlarıyla incelemiştir. Duygusal emek yaklaşımlarının verildiği kısımda bu boyutlara değinilmiş olmasına rağmen, konunun toplu bir şekilde verilmesinin akılda kalıcılığı artıracak gerçeğinden yola çıkarak



yaklaşımlarda sıklıkla kullanılan yüzeysel davranma, derin davranma ve doğal duyguların ifadesi boyutlarından kısaca bahsedilmiştir.

### **2.3.2.1 Yüzeysel Davranma**

Hochschild'in ortaya attığı duygusal emeğin bu boyutu, örgütün çalışanlardan beklediği duygusal gösterim kurallarına uyum sağlayabilmek ve arzulanen duyguları sergileyebilmek için çalışanlar tarafından gerçekten hissedilmeyen duyguların yüz ve beden ifadeleriyle hissediliyormuş gibi sunulmasını içermektedir (Bailey ve ark. 2013). Burada çalışan, gerçekten hissettiği olumlu duygularını artırmak veya olumsuz duygularını bastırabilmek için adeta bir maske takmaktadır (Bozionelos ve Kiamou 2008).

Örneğin, acil bir durumda müdahalede bulunan bir çalışanın gerçekte kendinden emin olmamasına, korkmuş olmasına veya tiksinti duymasına rağmen kendinden emin, soğukkanlı ve rahat görünüyormuş gibi davranması yüzeysel bir davranıştır (Yang ve Guy 2015).

Örnekten de görüleceği gibi duygusal emeğin bu boyutu, bireyin iç duygularından ziyade davranışlarının yönetilmesini içermektedir (Mann 2005). Çalışanların hissettikleri ve gösterdikleri duyguların farklı olmasını ifade eden yüzeysel davranma süreci örgüt için olumlu çıktılar vermesine rağmen; çalışan için birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilecek duygusal uyumsuzluğa neden olmaktadır (Bozionelos ve Kiamou 2008).

### **2.3.2.2 Derin Davranma**

Yüzeysel davranmadakinin aksine burada çalışanın duygusal gösterim kurallarına uyum sağlayabilmek adına kendisinden beklenen davranışları, iç duygularını duruma adapte ederek gerçekten hissetme çabası mevcuttur (Bailey ve ark. 2013). Burada çalışan hissettiği duyguları örgütsel amaçlar doğrultusunda değiştirmektedir (Becker ve Cropanzano 2015).

Örneğin, bir sosyal hizmet çalışanınin çocuk istismarına yönelik bir soruşturma kapsamında bir ebeveyn olarak aynı pozisyonda kendisini hayal ederek onlara daha iyi hizmet verebilmek adına empati kurmaya çalışması duygusal emeğin derin davranma boyutudur (Yang ve Guy 2015).

### 2.3.2.3 Doğal Duyguların İfadesi

Asforth ve Humhrey'in, Hoschschild'in yüzeysel ve derin davranma boyutuna getirdikleri eleştiri kapsamında duygusal emeğin boyutuna ilave edilen doğal duyguların ifadesi; çalışanın aslında her zaman hissetmediği duyguları sergilemek zorunda kalmadığı, hizmet sunumu esnasında gerçekten hissettiği şekilde de davranabileceği gerçeğine dayanmaktadır.

Örneğin bir hemşire yaralı olan bir çocuğu tedavi ederken hiçbir rol yapma mekanizmasına gerek duymadan gerçekten hissettiği şekilde davranabilmektedir (Ashforth ve Humphrey 1993).

### 2.3.3 Sektörel Açıdan Duygusal Emek

Çalışanların örgütsel amaçlar ve örgütün kendilerinden beklentileri doğrultusunda duygusal ifadelerini yönetmeleri ve bunu bir ücret karşılığında yapmaları olarak tanımladığımız duygusal emeğin, rekabetin oldukça önem kazandığı ve özellikle yüz yüze iletişimin yoğun olarak gerçekleştiği hizmet sektörü açısından önemli bir olgu olduğuna önceki başlıklarda değinmiştik.

Bu başlık altında ise, The Management Heart çalışmasıyla duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild'in yoğun duygusal emek gerektirdiğini düşündüğü işleri ilgili kitabında bahsettiği şekilde sıralayacak ardından da duygusal emek gibi önemli bir konunun araştırmacılar tarafından hangi sektörlerde inceleme alanı bulunduğu üzerine kısaca değineceğiz.

Hochschild ilgili kitabında duygusal emek gerektiren işleri altı başlık halinde sıralamıştır. Ona göre;

- Doktorlar ve avukatlar gibi serbest meslek çalışanları,
- Yönetici ve işletmeciler,
- Satış danışmanları,
- Memurlar,
- Çocuk bakıcıları ve temizlikçiler gibi evde çalışan özel hizmetliler,
- Garsonlar gibi ev dışı çalışan özel hizmetliler

çalışırlarken yoğun olarak duygusal emek sergilemektedirler (Öz 2007).

Hochschild'in kavramı literatüre kazandırması ve konuyla ilgili farkındalık oluşturmasıyla birlikte kavram daha birçok sektör açısından tartışılmaya başlanmıştır. Yukarıda da değindiğimiz gibi yüz yüze iletişimin yoğun olarak gerçekleştiği banka sektörü çalışanları, çağrı merkezi çalışanları, öğretmenler, alışveriş merkezlerinde çalışan satış danışmanları, kreş çalışanları, polisler, kamu ve özel sektörde çalışan memurlar, otel çalışanları, eğlence sektörü çalışanları, akademisyenler, restoran çalışanları, avukatlar, gazeteciler, hostesler, yerel yönetimler, cenaze hizmetlerinde çalışanlar ve sağlık çalışanları gibi birçok sektör çalışanlarının duygusal emek davranışları incelenmeye değer bulunmuştur.

#### **2.3.4 Sağlık Hizmetlerinde Duygusal Emek**

Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar, bu alanda özel kuruluşların da bulunması nedeniyle diğer işletmeler de olduğu gibi rekabetçi bir piyasada faaliyetlerini sürdürmektedirler (Golfenshtein ve Drach-Zahavy 2015). Bu nedenle sağlık kuruluşları, hizmet kalitesini ve hasta bakımını iyileştirerek, mevcut hastaları kendilerine bağlamak ve potansiyel hastaları kendilerine çekmek durumunda kalmışlardır. Ayrıca, sağlık hizmetleri sektörünün hızlı bir şekilde büyümesi, çok sayıda ve farklı nitelikte çalışanı barındırması da bu sektör açısından üzerinde durulması gereken önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaya ve Yüceler 2013). Hizmet kalitesini artırarak hasta memnuniyetini sağlama noktasında hizmet sunan sağlık kuruluşlarındaki çalışan ve hasta etkileşimi de bu sektör açısından önemli olabilecek diğer bir olgudur.

Son yıllarda gündeme gelen duygusal emek kavramı da özellikle yüz yüze iletişimde bulunulan sektörler açısından önemli bir kavram olarak yerini almış ve sağlık hizmet sunan kuruluşların da hastalarla sürekli olarak bu şekilde iletişimlerini sürdürmeleri nedeniyle bu sektör ve çalışanları için üzerinde durulan ve tartışılan önemli bir konu olmuştur.

Daha önce de bahsedildiği gibi duygusal emek; çalışanların duygularını örgütün beklentileri doğrultusunda, diğerleri tarafından gözlenebilecek ve işin gereklerine uyum sağlayabilecek şekilde açık bir yüz ve bedensel gösterimlerle ortaya koyması olarak ifade edilmiştir (Grandey ve ark. 2013). Buna göre çalışanlar

hizmet sunumunda müşteriyle etkileşim esnasında duygularını örgütün ve müşterilerin kendinden beklentileri doğrultusunda düzenlemektedirler.

Sağlık bakımı sunan kuruluşların da hizmet sektörü içinde yer alması ve diğer hizmet sektörü sınıflanması içinde yer alan kuruluşlarda olduğu gibi müşterileriyle sürekli yüz yüze etkileşimde bulunmaları sebebiyle duygusal emek kavramı bu sektör açısından da önemli hale gelmiştir. McQueen (2000) de, değişen müşteri terminolojisinin tıp literatüründeki hastaya da yansıdığına altını çizerek, eskisine göre daha sorgulayıcı, daha aktif, daha bilinçli hastaların yer aldığını ve hastaların hizmet alırken, sürece beklentileriyle katıldığını ve bu beklentilerin karşılanabilmesinin ise duygusal emek gerektirdiğini belirtmiştir. Buna göre hastalar, hizmet esnasında beklentilerini satın almaktadırlar (Sanders 2013).

Sağlık hizmeti sunan kuruluşların hizmet verdiği kesim olan hastalar ve onların yakınlarıyla kurulan iletişim süreci sunulan hizmetin kalitesini belirlemektedir. Burada sağlık kuruluşlarındaki hasta ve hasta yakınlarıyla iletişimde bulunan sağlık çalışanlarının rolü oldukça fazladır.

Sağlık kuruluşlarının, hasta ve hasta yakınlarının kendilerinden bekledikleri davranışları sergilemek noktasında sorumluluk en çok da sağlık çalışanlarına düşmektedir. Sağlık çalışanları ise bu beklentileri karşılayabilmek noktasında duygusal emek sergilemek zorunda kalmaktadır. Bir diğer ifade ile sağlık çalışanlarının çoğunlukla hastalarla olan iletişimlerinde duygularını yönetmeleri gerekmektedir (Brunton 2005). Bu noktada duygusal emeğin çoğu sağlık çalışanı için işlerinin önemli bir parçası olduğu düşünülmekte ve sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışları çoğu tartışma, nitel ve nicel araştırmaya konu olmaktadır (Mann 2005).

Duygusal emek davranışlarının sağlık sektörü ve çalışanları için oldukça önemli olduğu bilinmesine rağmen, bu alanda yapılan çalışmalar genellikle sınırlı kalmış, az da olsa konu üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar ise hemşireler ile sınırlandırılmıştır (Mann 2005). Burada duygusal emeğin genellikle hemşireler tarafından sergilendiği/ sergileneceği düşüncesi yer almaktadır.

Mitchell ve Smith (2003), duygusal emeğe kendi yorumlarını kattıkları çalışmalarında duygusal emeği “hemşirelik resminin parçası” olarak ele almışlardır.

Smith ve Gray (2000) de duygusal emeğin tüm hemşirelerin işlerinin bir parçası olduğunu ve hemşirelerin rolünün hastalarını güvende, rahat ve kendi evlerinde hissetmelerini sağlamak olduğundan bahsetmiştir (Sanders 2013). Bolton (2001) ise hemşireleri “duygusal hokkabaz” olarak tanımlamıştır. Duygusal emek çalışmalarında çoğunlukla hemşirelerin kapsam dâhiline alınmasında duygusal emek davranışlarının genellikle kadınlar tarafından sergileneceği düşüncesi ve hemşirelerin de çoğunlukla kadın çalışanlardan oluşması da etkili olmuştur (Mann 2005).

Günümüzdeki hemşirelik mesleğine bakıldığı zaman, hemşirelerin hasta merkezli bakıma odaklandıklarını ve pozitif hizmet sağlama çabasında olduklarını söyleyebiliriz. Pozitif hizmet sunumunu sağlanması noktasında hemşirelerden basit görev temelli işlerden ziyade; rutin sağlık bakım hizmetlerinin yanında hastalarıyla ilgilenirken merhametli, empati kurabilen ve samimi duygular sergilemesi beklenirken, negatif duygulardan kaçınılması gerektiği belirtilmektedir. Ağrı içinde acı çeken, terminal dönemde olan bir hastayla ve onun yakınlarıyla sık ve yoğun olarak iletişim halinde olan hemşireler için bunu gerçekleştirmek hiç de kolay değildir (Huynh ve ark. 2008; Li ve ark. 2014; Golfenshtein ve Drach-Zahavy 2015). Bunu sağlamak noktasında hemşireler, hastalarıyla ilgilenirken hasta beklentilerini karşılamak için duygusal emek stratejilerini kullanmakta ve kullanılan stratejiler de hastalar arasında farklılık gösterdiği gibi hemşirelerin iş otonomisine göre de farklılık gösterebilmektedir (Brunton 2005; Golfenshtein ve Drach-Zahavy 2015). Buna göre hemşireler, hastaların durumunu daha az kontrol edebildiklerini algıladıkları ve bundan daha az sorumlu olduklarını hissettikleri zaman daha fazla derin davranış sergilemekte, hastaların sağlık durumlarını daha fazla kontrol edebildikleri durumda ise duygusal emek stratejilerinden yüzeysel davranmayı daha fazla kullanmaktadırlar (Golfenshtein ve Drach-Zahavy 2015).

Hastalarıyla olan günlük iletişimlerinde duygularının ve duygusal ifadelerinin örgütsel gösterim kurallarını karşılaması için duygusal emek sergilemek zorunda kalan hemşirelerin bundan farklı düzeylerde etkileneceği de kaçınılmaz bir gerçektir. Örneğin, sağlık durumu kritik olan hastalara bakım veren hemşirelerde, emek verdikleri hastalarının kaybı özellikle genç hemşireleri derinden etkileyebilecek ve onları hayatın acı gerçeği olan ölümlerle tanıştılabilecektir. Ayrıca ölen hastanın yakınlarının üzüldüğünü ve ağladığını gören hemşire kendisi de bu durumdan

etkilenerik onlara eşlik edebilecektir. Genellikle genç hemşirelerde görülen bu durumun mesleki deneyimin artmasına bağlı olarak azaldığı da belirtilmektedir. (Li ve ark. 2014; Schmidt ve Diestel 2014).

Sağlık bakımı sunan profesyonellerden hemşirelerin daha fazla duygusal emek sergilediğı düşünülerek, bu meslek grubundaki diğer profesyoneller genellikle göz ardı edilmiştir (Yang ve Chang 2008). Hemşireler dışında diğer sağlık çalışanlarını duygusal emek çalışmalarına dâhil eden çalışmaların sınırlı kalmasında daha önce de belirtildiğı gibi bu meslek grubunun duygusal emeğin merkezi olarak görülmesi ve kadın işi olarak nitelendirilmesi etkili olmuştur (Sanders 2013).

Sağlık hizmeti sunumunda mesleki açıdan bir diğer önemli nokta olan doktorlar ve diğer sağlık çalışanları üzerindeki çalışmaların sınırlı olmasında onların genellikle işin duygusal yönüyle değil teknik boyutuyla ilgilenmelerinin, duygusal boyutunu hemşirelere bırakmalarının etkili olduğunu ve ayrıca cinsiyet faktörünün de bu noktada belirleyici olduğunu söyleyebilmek mümkündür (Mann 2005).

Sağlık sektöründe duygusal emek sergilenmesi sağlık hizmet sunan profesyoneller açısından önemli olduğu gibi hastalar açısından da oldukça önemlidir. McQueen (2004)'e göre; "Duygu yönetiminin amacı mükemmel olabilecek en iyi sonucu sağlamaktır". Sağlık hizmeti alan hastalar bu süreçte, acı, korku, endişe ve panik yaşayabilmektedirler. Sağlık hizmet sunarken duygusal emek sergileyen bir hemşire hastasına güven vererek, yaşadığı duyguların yok olmasını sağlayarak hastasının duygularını da yönetebilmektedir. Böylelikle hastasının psikolojik ve fiziksel açıdan iyi hissetmesine etki etmektedir (Mann 2005).

Özetle; sağlık sektöründe duygusal emeğe verilen önemin gittikçe arttığını, hemşireler başta olmak üzere diğer sağlık hizmeti sunan profesyonellerin de sağlık hizmeti sürecinde duygusal emek sergilediklerini ve hizmeti alan hastalar için de duygusal emeğin oldukça önemli olduğunu söyleyebiliriz. Sağlık hizmetlerinde duygusal emeğe sağlık yöneticileri tarafından bakmak gerekirse, sağlık yöneticilerinin de bu kavrama hem hasta hem de sağlık profesyonelleri açısından pozitif çıktılarının artırılması ve negatif çıktılarının azaltılması bakımından gereken önem verilmelidir (Sanders 2013).

## 2.4 Tükenmişlik Kavramı

Günümüzde hizmet sektörüne verilen önemin artmasıyla birlikte artan rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin çalışanlardan beklentileri de aynı ölçüde artmıştır. Artan beklentileri karşılayabilmek adına daha fazla çaba göstermek zorunda kalan çalışanlar için kaçınılmaz bir son olarak görülen tükenmişlikten İngiliz yazar Graham Greene 1961 yılında yazdığı “A Burn-Out Case (Bir Tükenmişlik Olayı)” ismini verdiği romanında bahsetmiştir. Romanda aşırı bitkin, işine karşı öfkeli ve hayata karşı idealizmini kaybeden bir mimarın Avrupa’da sürdürdüğü yaşamını bırakıp Afrika ormanlarına kaçıışı anlatılmaktadır (Başak 2015).

Greene’nin romanı, tükenmişlik kavramına dikkatleri çekerek, hayatın her alanında özellikle de iş yaşamında karşılaşılabilecek bir olgu olan tükenmişliğe verilen önemin ve duyulan ilginin artmasına sebep olmuştur.

Greene’nin romanın ardından kavramı ilk kez bir sendrom olarak ele alan ve 1974 yılında Journal of Social Issues dergisinde “Staff Burn-Out” isimli makalesinin yayınlanmasıyla psikoloji literatürüne kazandıran Herbert J. Freudenberger tükenmişliği; “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlayarak (Freudenberger 1974), kavramın kendinden sonraki pek çok araştırmacı tarafından incelenmesine zemin hazırlamıştır.

Tükenmişliği aşırı ve uzun süren iş stresiyle başlayan ve çalışanın gerilmesine, sinirlenmesine ve yorgun hissetmesine neden olan bir süreç olarak tanımlayan Cherniss, bu sürecin çalışanın işten ayrılmasıyla veya çevresine karşı kayıtsız, alaycı ve katı olmasıyla sonuçlandığını belirtmiştir (Maslach ve Schaufeli 1993).

Yine benzer şekilde Edelvich tükenmişliği, insanlara hizmet sunan meslek çalışanlarında görülen ve çalışma şartlarının bir sonucu olarak idealizm ve enerji kaybının yaşandığı, çalışanın duygusal ve fiziksel olarak tükendiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Çalışanın tükenmesiyle sonuçlanan bu süreç, birileri veya toplum tarafından çalışandan beklenen gerçekçi olmayan beklentileri karşılayabilmek için gösterilen çabadan kaynaklanmaktadır (Maslach ve Schaufeli 1993).

Freudenberger'den sonra tükenmişlik kavramı birçok araştırmacı tarafından incelenmiş olmasına ve kavrama farklı tanımlar getirilmiş olmasına rağmen günümüzde en yaygın kabul gören tanım, konuyla ilgili çalışan araştırmacılar arasında da önemli isim olarak kabul edilen, Maslach Tükenmişlik Envanterini de geliştiren Maslach'a aittir.

Maslach tükenmişliği; "çoğunlukla insanlarla iletişimin yoğun olduğu mesleklerde görülen duygusal tükenme ve sinizm hali" olarak tanımlamıştır (Maslach ve Jackson 1981).

Maslach'ın da tanımında vurguladığı gibi tükenmişlik özellikle insanlarla iletişimin yoğun olduğu, sağlık çalışanları, akademisyenler, öğretmenler, avukatlar, polisler, bankacılar, satış danışmanları, uçuş görevlileri, kreş, otel ve çağrı merkezi çalışanları vb. gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgüt çalışanlarında daha çok görülmektedir (Ardıc ve Polatçı 2008).

Maslach ve Jackson (1981)'in araştırmalarına göre, insanlarla yoğun olarak etkileşimde bulunan ve zaman içerisinde tükenen çalışanların sunduğu hizmet kalitesinde düşüş, devamsızlık, moral kaybı, fiziksel bitkinlik, uykusuzluk, alkol ve uyuşturucu kullanımda ve aile içi sorunlarında da artış görülmektedir. Tükenmenin çoğunlukla insanlarla daha fazla iletişim halinde olan çalışanlarda görülmesinin nedeni ise, insanlara karşı olan sorumluluk duygusunun emtiyaya karşı olan sorumluluk duygusundan fazla olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Ardıc ve Polatçı 2009).

#### **2.4.1 Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik, aniden ortaya çıkan bir durum değil aksine yavaşça ilerleyen ve bu süreçte de varlığına dair sinyaller veren bir sendromdur. Hiç şüphesiz ki bu süreçteki belirtileri veya sinyalleri algılayan ve doğru yorumlayabilen bireyler ve örgütler tükenmişlik sendromunun yönetiminde başarıya ulaşabileceklerdir. Bahsedilen bu belirtiler, evrensel olmayan ve kişiden kişiye farklılık gösterebilen niteliklere sahiptir. Yine de; bu belirtileri tükenmişlik yaşayan bireylerin büyük bir çoğunluğunda görülen fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olarak üç başlık halinde sıralayabiliriz.



### **2.4.1.1 Fiziksel Belirtiler**

Tükenmişlik kavramını psikoloji literatürüne kazandıran Freudenberger'e göre; tükenmişliğin fiziksel belirtilerini anlamak oldukça kolaydır. Tükenen bireylerde bilhassa yorgunluk hissi, sıklıkla görülen baş ağrıları, sindirim sistemi bozuklukları, uykusuzluk ve nefes darlığı problemleri görülebilmektedir (Freudenberger1974).

Freudenberger ve Richelson'a göre tükenmişlik; genellikle iş hayatının ilk yıllarında büyük bir istek ve heyecanla işe başlayan, bu süreçte işinde elinden geleni fazlasıyla yapan, fazla mesai harcayan ve bundan şikâyetçi olmayan ve hatta enerjisini tüketmeden ve yaşadığı zorlukları dışarıya yansıtmadan çalışan bireylerde daha çok görülmektedir. Bu bireyler zaman içerisinde çeşitli faktörlerin de devreye girmesiyle tükenmeye maruz kalarak, fiziksel açıdan çeşitli problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Beşyaprak 2012; Dalkılıç 2014).

Tükenmişlik fiziksel olarak öncelikle bireyin kendini yorgun ve bitkin hissetmesi, uykusuzluk ve baş ağrıları gibi hafif düzeyde kendini göstermektedir. İlerleyen aşamalarda kilo kaybı veya şişmanlık, solunum güçlükleri, sindirim sistemi rahatsızlıkları, kalp rahatsızlıkları gibi ciddi problemlere neden olabilmektedir. Bu durumlar, bu tür şikâyetleri olan ve bunu sıklıkla dile getiren bireyler için önemli bir tükenmişlik belirtisi sayılmaktadır (Ardıc ve Polatçı 2009).

### **2.4.1.2 Psikolojik Belirtiler**

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri, fiziksel ve davranışsal belirtilere göre daha az belirgindir. Bu sebeple diğerlerine oranla daha az fark edilebilmektedir. Bu belirtileri; duygusal tükenme, sinirlilik, anksiyete, suçluluk, çaresizlik ve engellenmişlik hissi, depresyon, çevresine karşı negatif düşünceler besleyerek düşmanca tavır takınma, huzursuz ve tedirgin olma, öz güven kaybı olarak sıralayabiliriz. (Kahill 1988; Ardıc ve Polatçı 2008).

Tükenmişlik sendromunun psikolojik belirtilerini örgüt içinde çalışan bireylerde de görebiliriz. Sendromun belirtileri, bu bireylerde genellikle düşük motivasyon ve enerji kaybı, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı negatif duygular besleme, işyerinde kendini yalnız hissetme vb. olarak ortaya çıkmaktadır.

### 2.4.1.3 Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun davranışsal belirtilerini anlayabilmek diğer belirtilere göre daha kolaydır (Dalkılıç 2014). Çünkü birey, bu aşamaya gelene kadarki süreçte fiziksel ve psikolojik olarak bir takım aşamaları deneyimlemiş ve artık son nokta denilebilecek boyuta ulaşmıştır.

Tükenmişlik yaşayan bireyde, çabuk öfkelenme, ani çıkışlar, ağlama nöbetleri, hassasiyet artışıyla birlikte gelen alınganlık, işine kendini verememe, işiyle ilgilenmek yerine başka şeylerle vakit geçirme, işten uzaklaşma neticesinde performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyeti, hem ailesiyle hem de çevresiyle olan ilişkilerde bozulma, içine kapanarak çekimser bir yapıya bürünme, başkalarına güven duymama, başkalarına karşı alaycı tutum ve davranışlar geliştirme vb. davranışsal belirtiler görülmektedir (Arı ve Bal 2008; Ardıç ve Polatçı 2008; Konakay ve Altaş 2011).

Freudenberger'e göre tükenmişliğin davranışsal belirtileri şöyledir (Freudenberger 1974) :

*“Örgütün üyesi çalışanda, çabuk öfkelenme, ani kızgınlık, sinirlilik, öfke ve hayal kırıklığı görülebilmekte, bireyin duygularına hâkim olması güçleşmektedir. Birey, en ufak bir durumda bile aşırı yüklenilmiş hissine kapılarak çılgınlık atabilmektedir. Öfke haliyle birlikte, şüpheli tutumlar ve paranoya geliştirebilmekte; kendisi dışındaki herkesi suçlu olarak görmeye başlamaktadır. İçinde bulunduğu bu paranoid durum, her şeyi yapabilecek güce sahip olduğu düşüncesine sahip olmasına neden olmaktadır. Başkalarının yapamadıklarını kendisinin yapabileceğine inanan birey, kendine aşırı güven duymaya başlamakta, diğer kişileri aptal olarak görmektedir. Kişi bu süreçte kendisini çevresindeki kişilere karşı kapalı hale getirerek; aşırı katı, inatçı ve esnek olmayan davranışlar sergilemekte, her şeyi kendisinin bildiği inancının verdiği güvenle birlikte yapıcı olabilecek davranışlardan kaçınmaktadır. Tükenmişliğin bir diğer davranışsal belirtisi ise tamamıyla negatif tutumlara sahip olmaktır. Bireyin başkalarına görüntüsü, davranışları ve bakışları negatiftir. Bireyin çevresindeki bireyler, bireydeki bu değişimleri farkındadırlar fakat bunun ne olduğuna anlam veremezler. Birey saatlerce çalışıyor olsa bile elde ettiği başarı git gide azalmaya başlar. Gidecek bir yeri yokmuş gibi başıboş*

*dolaşmaya başlayan bireyin bir süre sonra gerçekten de gidecek bir yeri kalmaz. Çünkü bu süreçte çoğu arkadaşını kaybetmiştir.”*

## **2.4.2 Tükenmişlik Modelleri**

Tükenmişlikle ilgili literatür incelediğinde konuyla ilgilenen araştırmacılar tarafından farklı tükenmişlik modelleri geliştirildiği görülmüştür. Bu başlık altında bahsedilen tükenmişlik modellerine yer verilecektir.

### **2.4.2.1 Freudenberger Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişlik kavramını psikoloji literatürüne kazandıran Freudenberger'e göre tükenmişlik, “başarısız olma, tükenme, aşırı taleplerden dolayı enerji, güç veya kaynaklardaki azalma”dır (Freudenberger 1974). Freudenberger tükenmişliği ayrıca; bireyin sinik ve negatif duygular eğiliminde bulunması, çoğunlukla esnek olmayan katı düşüncelere sahip olarak yenilik ve değişimlere kapalı olması hali olarak da tanımlamıştır (Freudenberger 1977).

Freudenberger, tükenmişliği kavramsal açıdan incelemenin yanı sıra tükenmişliğe neden olan faktörlerden, tükenmişliğin duygusal ve davranışsal belirtilerinden, kimlerin tükenmeye daha eğilimli olabileceğinden, tükenmişliği önlemek için ne gibi tedbirler alınabileceğinden bahsetmiştir. Ayrıca, tükenmişliğe maruz kalan bireylere nasıl yardım edilebileceğinden de “Staff Burn-Out” isimli makalesinde yer vermiştir (Freudenberger 1974).

Freudenberger'e göre tükenmişlik, genellikle birey işe başladıktan bir yıl sonra bazı faktörlerin de devreye girmesiyle ortaya çıkmaya başlamaktadır ve tükenmişliğin derecesi kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Tükenmeye başlayan bireylerde fiziksel olarak; yorgunluk hissi, sıklıkla görülen baş ağrıları, sindirim sistemi bozuklukları, uykusuzluk ve nefes darlığı problemleri; davranışsal açıdan ise; çabuk öfkelenme, ani kızgınlık ve hayal kırıklıkları görülebilmektedir. Ayrıca tükenmeye maruz kalan bireylerin duygularını saklaması oldukça zor hale gelmekte, tükenmişlik yaşayan bireyler en ufak bir şeyde aşırı yüklenilmiş duygusuna kapılarak kolayca ağlayabilmekte veya çığlık atabilmektedirler. Bu kişilerde çabuk öfkelenmeyle birlikte paranoya da gelişebilmekte ve tükenen bireyler, kendisi dışındaki herkese karşı şüpheyle yaklaşmaya başlamaktadırlar (Freudenberger 1975).

#### 2.4.2.2 Meier Tükenmişlik Modeli

Meier, tükenmişliğin insanlarla iletişimin yoğun olarak görüldüğü mesleklerde önemli bir mesele olarak geniş bir alanda kabul gördüğünü ve bu tür meslekleri icra eden çalışanların işiyle ilgili veya kişisel memnuniyetsizliklerinin genel bir ifadesi/sloganı haline geldiğini ifade etmektedir. Bandura'nın öz yeterlilik/kendini yeterli bulma modelini esas alarak yeni bir tükenmişlik modeli kurmayı amaçlayan Meier, kendinden önceki tükenmişlik modellerinin deneysel temellere oturtulmadığını belirtmiş, geliştirdiği tükenmişlik modelinin tekrar eden iş deneyimleri sonucunda oluşan bir süreç olarak ele almıştır (Meier 1983). Meier'in tükenmişlik modelinde esas aldığı Bandura'nın öz yeterlilik modeliyle, bireyin hedeflediği sonuçları ortaya çıkaracak davranışları sergileyebilme yeteneğine sahip olması anlatılmaktadır. Meier'in geliştirdiği modelinde bahsettiği üç aşama aşağıdaki gibidir:

- Bireyin işiyle ilgili olumlu pekiştirme beklentisinin düşük, ceza beklentisinin yüksek olması hali,
- Var olan pekiştirme kontrol edebilme beklentisinin yüksek olması,
- Pekiştirme kontrol etmede kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olması.

Meier bu beklentilere sahip çalışanların anksiyete ve korku gibi olumsuz düşünceler deneyimlediklerini ve bunun sonucunda işten kaçma ve işe devamsızlığın artması gibi üretken olmayan davranışlar sergilediklerinden bahsetmiştir (Meier 1983).

Meier'in geliştirdiği model pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterlilik beklentileri ve bağlamsal işleme olarak dört boyuttan oluşmaktadır.

- *Pekiştirme Beklentileri:*

İş çıktılarının bireyin örtülü veya açık amaçlarını karşılayıp karşılamadığını ifade etmektedir. Buna göre örneğin bir öğretmen, sınıf ortamında öğrencilerin katılımıyla birlikte ders işlemeyi tercih edebilirken; bir diğer öğretmen ise ders saati içerisinde kendisini sessizce dinleyen öğrencilerden memnuniyet duyabilmektedir.

Burada her iki öğretmenin de beklentileri farklıdır ve beklentileri karşılandığı sürece memnuniyet duyacak aksi halde memnuniyetsizlik yaşayacaklardır (Meier 1983).

- *Sonuç Beklentileri:*

Sonuç beklentileri davranışların yaratacağı belirli sonuçları betimlemektedir. Burada, hangi davranışların istenilen sonuçları elde etmede gerekli olacağı vurgulanarak, gerekli olan davranışlar üretilmektedir.

- *Yeterlilik Beklentileri:*

Burada Meir'in modelinin esas çıkış noktası olarak bahsedilen, bireyin arzuladığı sonuçları gerçekleştirebilmesi için kişisel yeterliliğe sahip olup olmadığı anlatılmaktadır. Amaçlarını gerçekleştirebilme doğrultusunda yeterliliği olan bireylerde tükenmişlik görülmecektir.

- *Bağlamsal İşleme:*

İnsanların beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğini anlatan bağlamsal işleme, tükenmişlik modelinin en geniş kategorisini oluşturmaktadır. Bu model, sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenme stili ve kişisel inançlar gibi insan bilgi süreçlerini kapsamında bulundurmaktadır (Meier 1983).

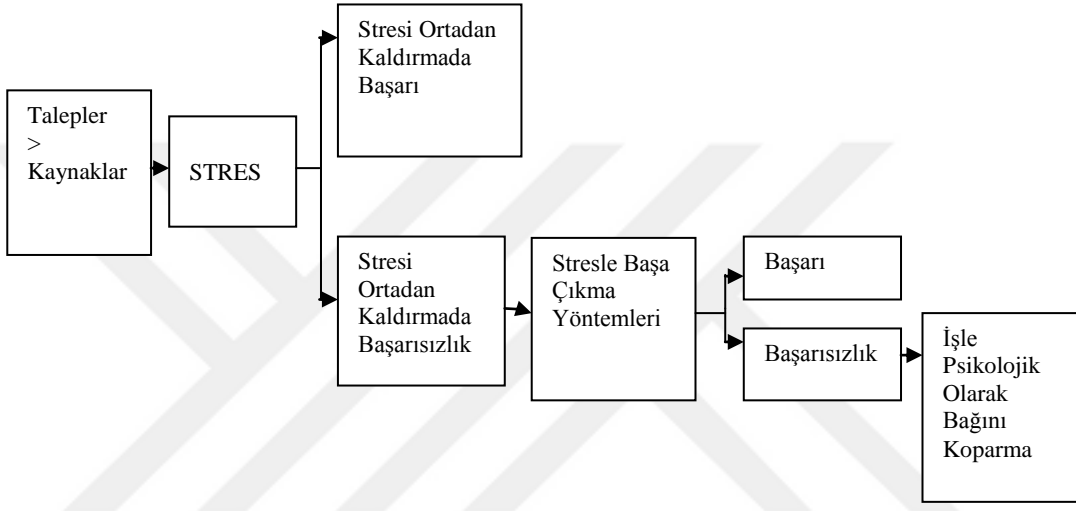
Özetle; Meir'in geliştirdiği bu modelin dört boyutunu oluşturan pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterlilik beklentileri ve bağlamsal işleme boyutunun tükenmişliği doğrudan etkilediği ve iş yerinde tekrarlayan deneyimler neticesinde öğrenildiği varsayılmaktadır (Meier 1983).

### **2.4.2.3 Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişliği bir süreç olarak kapsamlı bir şekilde ele alan Cherniss, kariyerinin ilk iki yılında olan ve insanlara hizmet sunan 28 profesyoneli gözlemlemiş ve bu gözlemlerinin sonunda bir tükenmişlik modeli geliştirmiştir (Burke ve Greenglass 1995). Cherniss, geliştirdiği modelde tükenmişliğin temelini strese dayandığını ve tükenmişliğin çalışanın işiyle ilgili stres kaynaklarına verdiği tepkinin sonucu olduğunu söylemiştir (Altay ve Akgül 2010). Cherniss, çalışanın stres kaynaklarına karşı verdiği tepkinin, stresi ortadan kaldırmayı da

amaçladığını ve bu amaçla çalışanın, egzersiz ve meditasyon gibi çeşitli başa çıkma stratejileri deneyebileceğinden bahsetmiştir. Bunda başarısız olunması halinde ise, çalışanın işiyle ilgili hedeflerinin azalması, sorumluluk almaktan kaçınma, idealizm kaybı, hizmet sunduğu kesime karşı artan duyarsızlık, işten uzaklaşma gibi negatif sonuçlar elde edilebileceğine değinmiştir (Burke ve Greenglass 1995; Beşyaprak 2012). Cherniss'in geliştirdiği tükenmişlik modeli aşağıdaki gibidir:

**Şekil 4: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci**



**Kaynak:** (Dalkılıç 2014)

#### 2.4.2.4 Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky tükenmişliği, insanlara hizmet sunan meslek çalışanlarında görülen, aşırı iş yükü, fazla mesai, hizmet verdiği kişiler ve yöneticilerinden destek görememe, yetersiz ücret alma gibi çalışma şartlarından kaynaklanan ve dört aşamadan oluşan bir süreç olarak ele almışlardır (Cemaloğlu ve Kayabaşı 2007; Beşyaprak 2012). Şevk ve coşku dönemi, durgunluk dönemi, engellenme dönemi ve apati (duygusuzlaşma) dönemi bu modelin aşamalarını oluşturmakta ve tükenmişlik bu dört aşamanın sonunda meydana gelmektedir.

Modelin ilk aşaması olan şevk ve coşku döneminde iş hayatına yeni atılan çalışanın işiyle ilgili beklentileri ve umutları oldukça yüksektir. Buna bağlı olarak, insanlara hizmet etme, onlara yararlı olma arzusu oldukça fazladır ve bu noktada müthiş bir motivasyona sahiptir. Ancak birtakım nedenlerden dolayı çalışan, işiyle ilgili beklentilerini karşılayamaz duruma gelerek hayal kırıklığı yaşar. Beklentilerini

karşılayamayarak hayal kırıklığı yaşayan çalışan ise, durgunluk aşamasına geçer. Durgunluk aşamasına geçen bireyin işe ilk başladığı zamanki enerji ve motivasyonu azalmaya başlar ve amacı başkalarına yararlı olabilmekten çok kendisi için ve işiyle ilgili olmayan zamanlar yaratabilmektir. Bu aşamada olan bireyler çoğunlukla yolun sonuna geldiklerini ifade etmektedirler. Tükenmişliğin bir diğer aşaması olan engellenme aşamasında ise birey kendisini bu duruma iten nedenleri düzeltmek için yapılabilecek bir şey olmadığını anlayarak engellenmişlik hissi yaşar. Modelin son aşaması apati dönemi ise engellenmişlik evresiyle bağlantılıdır. Bu aşama engellenmişlik hissi yaşayan çalışanın engellenmişliğin yaratacağı olumsuz etkileri azaltmak için kullandığı bir tür savunma mekanizması olarak da ifade edilmektedir. Çalışan burada işiyle ilgili olarak, ilgisiz, duyarsız ve kendini mümkün olduğunca iş ortamından uzak tutmaya çalışmaktadır (Dalkılıç 2014; Bostancı 2014).

#### **2.4.2.5 Pines Tükenmişlik Modeli**

Maslach'ın geliştirdiği tükenmişlik envanterinden sonra tükenmişliği ölçmede en çok kullanılan ikinci ölçeği geliştiren Pines ve Aronson'a göre tükenmişlik; uzun süreli duygusal talepler sonucu ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme halidir. Pines'in bu tanımında tükenmişlik kavramını açıklarken belirli bir meslek grubu için sınırlandırma yapılmamıştır (Schaufeli ve ark. 1993).

Pines'in modelinde bahsettiği fiziksel tükenme, aşırı yorgunluk, enerji ve güç kaybını; duygusal tükenme, duygusal açıdan yıpranmış hissetme, çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığını; zihinsel tükenme ise bireyin hayata ve insanlara karşı negatif tutumlara sahip olmasını ifade etmektedir (Maslach ve Schaufeli 1993).

#### **2.4.2.6 Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Pearlman ve Hartman, 1974-1980 yılları arasında tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmaları inceledikleri makalelerinde tükenmişliği, kronik duygusal strese karşı verilen ve üç bileşenden oluşan tepki olarak tanımlamışlardır. Bu bileşenlerin, duygusal/fiziksel tükenme, düşük iş üretkenliği ve duyarsızlaşmadan oluştuğunu belirtmişlerdir (Perlman ve Hartman 1981).

Pearlman ve Hartman'ın geliştirdiği tükenmişlik modelinde bahsedilen bileşenler, tükenmişliğe neden olan önemli üç büyük stres belirtisini yansıtmaktadır.

Bunlardan birincisi; yorgunluk ve fiziksel semptom odaklı olan fiziksel belirtiler, ikincisi; tutum ve duygulara odaklı duyuşsal belirtiler, üçüncüsü ise; duyarsızlaşma ve verimsizliğe odaklı davranışsal belirtilerdir (Dalkılıç 2014).

#### 2.4.2.7 Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan, 1985 yılında geliştirdikleri tükenmişlik modelinde mesleki gelişimin açıklanmasında Eric Ericson'un kişilik gelişim kuramını esas almışlardır (Suran ve Sheridan 1985; Dalkılıç 2014). Suran ve Sheridan'ın gözlem ve tecrübeye dayanarak geliştirmiş oldukları bu model dört aşamadan oluşmaktadır. Modelin aşamaları şöyledir (Suran ve Sheridan 1985) :

- Kimliğe karşı rol karmaşası (Identity Versus Role Confusion)
- Yeterliliğe karşı yetersizlik (Competence Versus Inadequacy)
- Verimliliğe karşı durgunluk (Productivity Versus Stagnation)
- Yeniden oluşturmaya karşı hayal kırıklığı (Rededication Versus Disillusionment)

Maddeler halinde sıralanan bu aşamaların her biri tükenmişlik yönetiminde oldukça önemlidir ve aslında tükenmişlik bu aşamalarda oluşan çatışmaların çözümündeki tatminsizlikten kaynaklanmaktadır (Suran ve Sheridan 1985).

- *Aşama I: Kimliğe Karşı Rol Karmaşası*

Mesleki gelişimle ilgili konuların lise son sınıf ve üniversitenin ilk yıllarında aktif olarak düşünüldüğü ve bu noktada mesleki gelişime yönelik eğitim ve öğretim konularının önem kazandığı gerçeğine dayanmaktadır. Bu zaman diliminde psikolojik gelişimde kişilik rolleri ve mesleki kimlik kritik bir değer taşımaktadır. Bu aşamada gelecekteki meslek insanının "Nasıl bir profesyonel olacağım?" sorusuyla başlayan meselenin çözüme kavuşturulmasında hem meslek seçimi (psikolog, avukat, doktor vb.) hem de meslek seçimindeki bireysel hisler (para kazanma, güç, prestij ve etki sahibi olma vb.) önemlidir. Bireyin bu aşamalarda yaşadığı başarısızlık gelecekteki meslek insanını bir rol karmaşasına sürükleyerek meslek seçimi ve mesleğe olan bağlılığı konusunda sürekli sorularla zihnini meşgul edecektir. Bu noktada yapılması gereken, meslek eğitimine bireyin gelişimini de dikkate alarak psikolojik bir bakış açısıyla yaklaşmak olacaktır (Suran ve Sheridan 1985).



Gelecekteki meslek insanının bireysel olarak gelişimi ve eğitim ihtiyaçlarının dengelenemediği ve gerektiği biçimde karşılanamadığı durumlarda yani mesleki gelişimin bu aşamasında başarısızlık olması halinde, bireylerin yaşayacağı tükenmişliğin temeli atılmış olacaktır.

- *Aşama II: Yeterlilik- Yetersizlik Aşaması*

Profesyonel kimlik süreci; kişinin mesleğinde yeterlilik duygusu hissetmesi, kişisel ve sosyal yaşamını etkili bir şekilde yönetmesiyle tamamlanmaktadır. Bu dönem ise bireyin kendini geliştirerek bağımsızlık kazanabileceği bir tür “çıraklık dönemi” olarak isimlendirilmektedir (Suran ve Sheridan 1985).

Bu dönemde birey, kamunun gözünde mesleki bir kimlik geliştirmekte ve bu kimliği geliştirmeye yönelik daha önce duyduğu kaygılar azalmaktadır. Birey artık “Yaptığım işte ne kadar iyiyim?” sorusuna cevap aramakta ve bunun için kendisini kendi statüsüne yakın bireylerle karşılaştırma yoluna gitmektedir. Yapılan bu karşılaştırmalar sonunda olumsuz bir sonuca ulaşırsa, birey mesleki açıdan kendisini yetersiz hissederek tükenmişlik yaşayabilecektir (Dalkılıç 2014).

- *Aşama III: Verimliliğe Karşı Durgunluk*

Bireyin, II. aşamada bahsedilen “çıraklık dönemi” gerekliliklerini tamamladıktan sonra sisteme olan bağlılığı azalacaktır. Sisteme bağlılığı azalan birey ise kendi kariyerini düzenlemeye daha çok odaklanacaktır. Suran ve Sheridan (1985), çalışanın kendi kariyerine odaklandığı bu dönemin genellikle otuzlu yaşlarda başladığını, bu yaşın sonlarına doğru devam ettiğini belirtmişlerdir. Bu aşamada birey, öncelikle çalışacağı yer ve çalışma stiliyle ilgili karar vermek durumdadır. Örneğin; birey küçük bir kolejde veya büyük bir üniversitede çalışmayı tercih edebilecektir. Yine uygulama noktasındaki tüm kararların kendine ait olduğu veya bu noktada başkalarına bağımlı olduğu bir yerde çalışmayı tercih edebilecektir (Suran ve Sheridan 1985). Çalışma yeriyle ilgili kararlar da verildikten sonra bireyin, evlilik, çocuk sahibi olma gibi özel yaşamla ilgili beklentileri de gündeme gelmeye başlamaktadır.

Bireyin mesleki gelişim sürecindeki bu aşamayı kısaca ihtiyaçlar hiyerarşisinde sunulan ihtiyaçlardan temel fizyolojik ihtiyaçlar ile güvenlik

ihtiyaçlarını tamamladığı ve hiyerarşideki diğer aşamaların önem kazanmaya başladığı bir süreç olarak da görebilmek mümkündür. Bu aşamada mesleki ve kişisel açıdan dengeyi sağlayabilen bireylerin başarıyı yakalayabileceklerdir.

- *IV. Aşama: Yeniden Oluşturmaya Karşı Hayal Kırıklığı*

Bireyin otuzlu yaşların sonları ve kırklı yaşların sonlarına kadarki kariyer tercihlerini sorguladığı bir aşamadır. Birey yaptığı bu sorgulamalar neticesinde tatminsizlik duygusuna kapılarak tükenmişlik yaşayabilecektir. Sorgulamaların yaşandığı bu dönemde bireyin yaş faktörü de dikkate alınırsa bu dönemin “orta yaş krizi” olarak da isimlendirilebileceğini söyleyebiliriz. Yaşanan bu kriz bireyin gereksinimlerini tekrar gözden geçirip harekete geçmesine neden olabileceği gibi, bireyin bu zamana kadarki çabalarının bir işe yaramadığı, artı değer kazandırmadığı vb. düşüncelerle gerçekleşen hayal kırıklığına da sebep olabilmektedir. Yeniden oluşturma ise, sorgulamalar neticesinde bireyin olmak istediği kişi olabilmesi için yeni bir neden keşfetmesi sürecidir. Yeni bir neden keşfetme ümidiyle yola çıkan bireyin, amacını gerçekleştirememesi durumunda da tükenmişlik yaşayacağı aşikârdır (Dalkılıç 2014).

#### **2.4.2.8 Maslach Tükenmişlik Modeli**

Günümüzde en çok kabul gören tükenmişlik tanımı Maslach ve Jackson tarafından yapılmıştır. Onlara göre tükenmişlik; sürekli olarak insanlarla iletişim halinde olan çalışanlarda görülen ve iş stresinin bir biçimi olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinden oluşan üç boyutlu bir sendromdur (Maslach ve Jackson 1981; Maslach ve Jackson 1985). Aşağıdaki şekilde Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen modelin aşamaları görülmektedir:

##### **Şekil 5 : Maslach Tükenmişlik Modeli**

Duygusal Tükenme (+) → Duyarsızlaşma(+) → Kişisel Başarı (-)

**Kaynak:** (Ardic ve Polatçı 2009)

Maslach ve Jackson’un üç boyut olarak ele aldıkları tükenmişliğin ilk aşaması olan duygusal tükenme halinde birey, duygusal ve fiziksel kaynaklarının

tükenmesiyle birlikte, kendisini fiziksel ve duygusal açıdan aşırı yorgun ve yıpranmış hissederek; çaresizlik ve umutsuzluk hissine kapılmaktadır (Maslach 1982).

Duygusal kaynaklarının tükenmesiyle birlikte birey; işine, müşterilerine ve hayata karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedir. Geliştirdiği bu negatif duygularla birey, çevresindeki insanlara karşı kopuk bir pozisyon sergileme eğilime girmekte ve onlara karşı duyarsız kalmayı tercih etmektedir. Bireyin içine bulunduğu bu durum tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu açıklamaktadır (Göktepe 2016).

Başkalarına karşı olumsuz duygular geliştiren birey, bir süre sonra kendisine karşı da olumsuz duygu ve düşünceler geliştirebilmektedir (Dalkılıç 2014). Ortaya çıkan herhangi bir başarısızlığı kendine atfederek, kendini yetersiz ve başarısız hissedebilmektedir. Tükenmişlik sendromunun bu boyutu düşük kişisel başarı hissi olarak isimlendirilmektedir (Göktepe 2016).

Maslach ve Jackson'ın üç boyut halinde ele aldıkları tükenmişlik sendromunun her bir boyutu sonuçları açısından da hem bireyi, hem bireyin hizmet sunduğu kesimi, hem de kurumu etkilemektedir. Öyle ki; insanlarla sürekli iletişim halinde olan çalışanlarda daha çok görülen tükenmişlik sendromu, hizmet kalitesinde düşüş, işe devamsızlık, iş devri ve moral kaybına neden olmanın yanı sıra fiziksel bitkinlik, uykusuzluk, alkol ve uyuşturucu kullanımı ile aile içi sorunlarda da artış görülmesine neden olmaktadır (Maslach ve ark. 1996).

Maslach ve Jackson günümüzde en çok kabul gören tükenmişlik tanımını yapmalarının yanı sıra, yine günümüzde tükenmişliğin ölçümünde araştırmacıların büyük bir çoğunluğu tarafından tercih gören Maslach Tükenmişlik Envanterini (Maslach Burnout Inventory-MBI) geliştirmişlerdir. Güvenilir, geçerli ve uygulaması kolay olan bu envanter; tükenmişliği üç alt boyutuyla ele almakta ve 22 maddeden oluşmaktadır (Maslach ve ark. 1996). Maslach ve Jackson'ın geliştirdikleri bu tükenmişlik modeli farklı hizmet sektörü çalışanlarındaki tükenmişliği ölçmede kullanılabilir genel bir ölçektir. Bunun yanı sıra; Maslach ve Jackson tükenmişliği ölçmede kullanılabilir alternatif tükenmişlik envanterleri de geliştirmişlerdir. MBI Educators Survey (MBI- ES) ve MBI Genel Survey (MBI-GS), yazarların geliştirdiği diğer ölçekleri oluşturmakta biri eğitimciler için, diğeri ise farklı

mesleklerdeki tükenmişlik ölçümlerini yapabilmek amacıyla geliştirilmiş iki ayrı tükenmişlik ölçeğidir (Maslach ve ark. 1996).

### **2.4.3 Tükenmişlik Boyutları**

Tükenmişlik modelleri başlığında kısaca değindiğimiz ve Maslach'ın tükenmişlik modelinde de değindiği gibi tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır.

#### **2.4.3.1 Duygusal Tükenme**

Tükenmişliğin ilk boyutunu oluşturan bu boyutta enerji ve duygusal kaynakları tükenen birey, iş yerinde kendisine aşırı yüklenildiğini düşünerek, kendini yorgun, bitkin ve umutsuz hissetmektedir. Enerji kaynaklarının tükenmesiyle birlikte birey, kendini yeniden toparlayacak enerjiyi bulamayarak aşırı yorgun ve bitkin bir duruma bürünecektir. Duygusal tükenmeye aşırı iş yükünün yanında işyerinde çalışanlar arasındaki çatışmalar da sebep olabilmektedir. Tükenmişliği açıklamada en çok kullanılan ve tükenmişliğin merkezi olarak nitelendirebileceğimiz tükenmişliğin bu boyutu en temel haliyle stres kaynaklıdır (Maslach ve Goldberg 1998).

#### **2.4.3.2 Duyarsızlaşma**

Duygusal kaynakları tükenen birey artık çevresinde olup bitenlere karşı duyarsız hale gelmeye başlamaktadır. Bunun da ötesinde birey, artık olayların tamamen olumsuz yönlerini görmeye başlayarak negatif tutum ve davranışlar sergilemektedir.

İnsanlarla sürekli iletişim halinde olan birey, hizmet verdiği insanlara karşı katı, sert ve alaycı bir tutum sergilemekte, hatta onlara insan değilmiş gibi davranmaktadır. Tükenmişliğin bu boyutu, büyük bir heves ve istekle iş hayatına atılan bireyin ideallerinde düşüş olduğunun da en net belirtisini ortaya koymaktadır. Duyarsızlaşma alt boyutu bir nevi duygusal kaynakları tükenen ve yeni bir şeyler başarabilecek gücü kalmayan bireyin kendini koruması için geliştirdiği bir tür strateji olarak da ele alınabilmektedir (Izgar 2000; Dalkılıç 2014).

### **2.4.3.3 Düşük Kişisel Başarı Hissi**

Kişisel başarı, bireyin işindeki yeterlilik ve başarı duygusunu tanımlamaktadır. Kişisel başarısızlık ise bunun tam tersini, yani bireyin işinde kendini yetersiz ve başarısız hissetmesi halini ifade etmektedir. Tükenmişliğin bu boyutunda bahsedilen, bireyin kişisel başarısızlık hissine sahip olmasıdır (Izgar 2003).

Tükenmişliğin bir önceki boyutunda (duyarsızlaşma) başkalarına karşı olumsuz duygular geliştiren birey, bir süre sonra kendisine karşı da olumsuz duygu ve düşünceler geliştirebilmektedir (Dalkılıç 2014). Ortaya çıkan herhangi bir başarısızlığı kendine atfederek, kendini yetersiz ve başarısız hissetmekte, bütün olumsuzlukların sebebinin kendisinin olduğunu düşünerek kendisini suçlamaktadır. Düşük kişisel başarı hissi olarak isimlendirilen bu boyut, tükenmişliğin intrapersonel (kişi-içi) kısmını oluşturmaktadır (Göktepe 2016).

### **2.4.4 Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler**

Tükenmişlikle ilgili literatür incelendiğinde tükenmişliğe neden olan faktörlerin bireysel ve örgütsel olarak iki başlık halinde ele alındığı görülmektedir. Yaş, medeni durum, eğitim durumu, çocuk sayısı gibi demografik özellikler ile; kişilik, beklenti düzeyi, motivasyon, stres düzeyi, duyguları kontrol edebilme gibi kişisel özellikler tükenmişliğe neden olan bireysel faktörleri oluşturmaktadırlar.

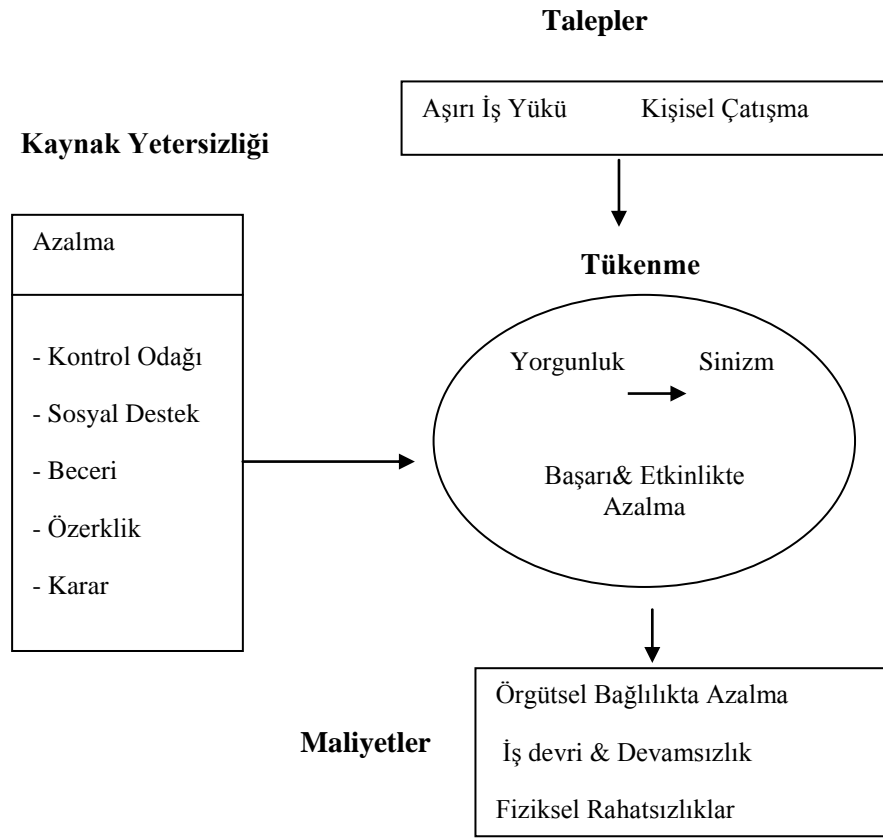
İşin niteliği, iş yükü, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları, üstlerden ve yöneticilerden destek görememe, kararlara katılım gösterebilme imkânının olmayışı, tatmin edici bir ücret almama, elde edilen başarılarından destek görmeme, daha iyi işlerin başarılması konusunda maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanabilme olanağından yoksunluk gibi faktörler ise tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerdir (Izgar 2003).

Tükenmişliğe neden olan faktörlerden üzerinde en çok durulanı ise, işe ilişkin olan örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörlerle ilgili vurgulanan temalardan biri fazla iş yükü talebi ve bu iş yükünü karşılamak için gereken kaynakların yetersiz olmasından kaynaklanan dengesizliktir. Bir diğeri ise müşteriler, iş arkadaşları ve

yöneticiler arasında rol talepleri veya önemli kararların alınması sürecinde ortaya çıkan çatışma halidir (Maslach ve ark. 1998).

Leiter ve Maslach'a göre tükenmişliğe aşırı iş yükü ve çatışma gibi iş ile ilgili taleplerle; sosyal destek, özerklik gibi kaynak yetersizliğinden kaynaklanan durumlar neden olmaktadır. Leiter ve Maslach'ın tükenmişliğin nedenlerinin yanı sıra sonuçları ve örgüte olan maliyetlerine de yer verdikleri model aşağıdaki gibidir (Leiter ve Maslach 2001) :

**Şekil 6: Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler**



**Kaynak:** (Leither ve Maslach 2001)

Kaya ve Arıöz (2014)'e göre; tükenmişlik, sadece iş yaşamında aktif olarak çalışanlardan ziyade öğrenimlerine devam eden öğrencilerde de görülebilen bir olgudur. Çalışmalarında, meslek hayatında insanlarla yüz yüze iletişimin yoğun olduğu, hastalarla olduğu gibi hasta yakınlarıyla da sık olarak iletişim kurmak durumunda kalacak olan ebe ve hemşire öğrencilerinde olguyu incelemişlerdir. Öğrencilerin sınıf düzeyleri arttıkça yani mesleğe başlama süreci yaklaştıkça duygusal tükenme düzeyleri de artmaktadır.

### **2.4.5 Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişliğe etki eden faktörlere değindiğimiz bir önceki başlıkta Leiter ve Maslach'ın tükenmişliğin nedenleri ve sonuçlarından bahsettiği modelinden de yola çıkarak tükenmişliğin hem bireysel hem de örgütsel anlamda bir takım sonuçlarının olduğunu söyleyebiliriz. Bahsedilen modelde tükenmişliğin bireysel anlamda fiziksel rahatsızlıklara; örgütsel anlamda ise örgütsel bağlılıkta azalma, işe devamsızlık ve iş devir hızında artışla sonuçlandığı görülmektedir.

Tükenmişliğin genel olarak sonuçlarına bakıldığı zaman, bu sonuçların tükenmişlik belirtilerinden çok da farklı olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, tükenmişliğin özellikle işe olumlu ve büyük beklentilerle, büyük bir azimle ve insanlar için faydalı olabilecek bir şeyler başarma arzusuyla başlayan profesyoneller için kaçınılmaz bir son olduğunu ve tükenmişliğin belirtileri ve sonuçlarının hemen hemen aynı olduğunu söyleyebilmek mümkündür (Soysal ve Özçalıcı 2011).

#### **2.4.5.1 Bireysel Sonuçları**

Tükenmişlik yaşayan bireylerde sendromun sonuçları fiziksel ve psikolojik boyutta gerçekleşmektedir (Göktepe 2016). Bu bireylerde genellikle fiziksel ve duygusal olarak yorgunluk görülmektedir. Duygusal ve fiziksel anlamdaki yorgunluğun temelinde ise strese bağlı olarak hissedilen gerginlik yattığı belirtilmektedir (Ardıç ve Polatçı 2008). Gergin hissedilen bireylerde uyku düzenindeki bozulmalarla birlikte uyku problemleri ortaya çıkmaktadır. Bu bireylerde tükenmişliğe bağlı olarak baş ağrısı, geçmek bilmeyen soğuk algınlığı gibi psikolojik bir sebebe bağlı olarak ortaya çıkan fiziksel rahatsızlıklar olarak isimlendirilen psikomatik şikâyetlerde artış görülmektedir (Göktepe 2016). Ayrıca, yemek yeme düzeninde bozulma, sindirim sistemi problemleri, depresyon, kaygı, kendine duyulan güvenin azalması, hassas bir duygusal yapıya bürünme gibi sonuçlarla karşılaşılması da kaçınılmaz olmaktadır. Artan duygusal ve fiziksel problemler zamanla sürekli hale gelmeye başlayarak, bireyin fırsatını buldukça işten uzaklaşması ve hasta olmadığı halde izinler kullanarak iş ortamının kendisine rahatsızlık veren ortamından kısa bir süreliğine olsa da kaçmasıyla sonuçlanacaktır. İşyerinden uzaklaşmak amacıyla alınan izinlerin dışında birey artık sebepsiz olarak da işe gelmemeye veya geç gelmeye başlayacaktır (Izgar 2003; Dalkılıç 2014).

Freudenberger'e göre tükenmişliğin hem belirtisi hem de sonucu olarak ele alınabilecek olgulardan biri, bireydeki enerji kaybıdır. Enerji kaybı yaşayan bireyde dikkat dağınıklığı görülme ihtimali de artmakta ve bu bağlamda bireyin işinde hata yapma riski yükselmektedir. Yaşadığı enerji kaybı ile işine adapte olamayan birey, işinde olumlu çıktılar elde edemeyerek kendisini yetersiz hissetmeye başlamaktadır. Bireyin yaşadığı yetersizlik duygusu da tahammülsüzlüğü beraberinde getirerek, ani öfke patlamaları ve sinirliliğe neden olmaktadır. Bütün bunlar bir araya geldiğinde ise bireyin sadece iş çevresiyle olan ilişkileri zedelenmekle kalmayıp, ailevi sorunlarında da artış görülmeye başlanarak, evlilik kurumunda çatırdamalarla birlikte boşanmalara kadar gidebilmektedir.

#### **2.4.5.2 Örgütsel Sonuçları**

Tükenmişliğin bireysel ve örgütsel sonuçları karşılıklı olarak birbirini etkilemekte ve birbirlerinden etkilenmektedir. Bu bağlamda; tükenmişliğin en önemli örgütsel sonucu, enerji kaybıyla birlikte bireysel anlamda kendini yetersiz hisseden bireyin iş performansı ve kalitesindeki düşüştür. Bu düşüşlerle birlikte işinden soğuyan birey, örgüte artık hiçbir şekilde fayda sağlamak istememekte, yeniliklere karşı sert bir tutum sergileyerek işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği artmaktadır. Birey, bu davranışlarıyla zamanla diğer mesai arkadaşlarının da moral ve motivasyonlarının da kaybolmasına iş yapma isteklerinin azalmasına sebep olmaktadır (Izgar 2003; Dalkılıç 2014; Göktepe 2016). Bu tür davranışların yaşandığı örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığı azalmakta, gelecek vaat eden mevcut çalışanlar işten ayrılabilenekte veya potansiyel çalışanların kuruma kazandırılması güçleşmektedir. Ayrıca bu örgütlerin, değişime ayak uydurmaları neredeyse imkânsız hale gelerek, rekabet ortamında başarı şansları azalmaktadır.

#### **2.4.6 Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları**

Tükenmişlik sendromu önlem alınmazsa hem bireyler hem de örgütler açısından ciddi sonuçlar yaratabilecek niteliktedir. Bu başlık altında tükenmişlikle başa çıkma yolları hem bireysel hem de örgütsel bazda ele alınacaktır.

Bireysel anlamda çalışanın işiyle ilgili olarak gerçekçi beklentilere sahip olması, olaylara bakış açısını değiştirmesi, tabiri caizse bardağın dolu tarafını görmeyi başarabilmesi bireysel anlamda tükenmişliğe engel olabilecektir. Ayrıca



bireyin işi dışında da kendine yaşam alanı yaratması, çeşitli hobilere sahip olması, kendisini rahatlatabilecek fiziksel aktiviteler gerçekleştirmesi, kişisel gelişimi için çeşitli programlara katılım sağlaması da tükenmişlikle başa çıkmak için yapılabilecekler arasındadır.

Örgütsel düzeyde ise, çalışan bireylerin görev ve rol dağılımlarında değişimlere gitmek, monotonluktan kaynaklı tükenmişliği önlemede kullanılabilecek bir yoldur. Ayrıca çalışanları ücret bakımından tatmin etmek, izinlerini kullanmaları konusunda yardımcı olmak, çalışan için önemli olan zamanlarda işinden uzaklaşmasına müsamaha göstermek tükenmişliği önlemede başvurulabilecek yollardandır. Kurum içi terfi olanaklarını gündemde tutarak çalışanın işinde daha fazla çaba göstermesini sağlamak, bir başarı elde edildiğinde bu başarıda katkısı olanları ödüllendirmek, bir başarısızlıkla karşılaşıldığında ise fevri tavırlar takınmak yerine babacan bir tutum sergileyerek çalışanların kendilerini kötü hissetmelerini engellemek, örgütsel düzeyde tükenmişliği önlemede faydalı olabilecektir. Yine önemli kararların alınması noktasında tüm çalışanların fikir ve desteğini almak, kurum için önemli olan süreçlerde çalışanları da bilgilendirerek kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak, kurum içinde yetki devrinin sorunsuzca işleyebileceği mekanizmalar oluşturmak da tükenmişlikle başa çıkmada başvurulabilecek önemli adımlardandır.

Tükenmişlik kavramını bir sendrom olarak literatüre kazandıran Freudenberger da “Staff Burn-Out” başlıklı makalesinde tükenmişliği önleyici bazı tedbirlere değinmiştir. Bu tedbirleri kısaca şöyledir (Freudenberger 1974) :

- Eğitim programları geliştirilebilir.
- Eğitilmiş personelin farklılıkları yorumlayıp değerlendirebilmesi için gerçekçi bir şekilde yardım edilmelidir.
- Belirli bir işin tekrar tekrar aynı çalışan tarafından yerine getirilmesi önlenmelidir.
- Çalışanın çalışma saatleri belirli sürelerle sınırlandırılmalıdır.
- Bu çalışmalar eğer toplu bir çalışmayı gerektiriyorsa 4 hafta çalışılıp 5. hafta tatil yapmak uygun olabilir.
- Grup olarak çalışanların kararları birlikte almaları kendilerini gruba ait hissetmelerinde oldukça önemlidir.

- Deneyimlerin diğer çalışanlarla paylaşılması, onların da farklı deneyimlerini sizinle paylaşmalarına olanak sağlaması açısından önemlidir.
- Mesai saatleri dışında farklı etkinlikler gerçekleştirebileceğiniz bir toplantıya katılarak paylaşımlarda bulunmak yararlı olabilecektir.
- Az kişiyle çok iş yapmak yerine iş için gerekli olan çalışanı istihdam etmek faydalı olabilecektir.
- Örgüt içinde tükenen çalışanları dışlamak yerine onları destekleyici tutum ve davranışlar geliştirebilirsiniz.
- Tükenmişliği önlemede bir diğer teknik ise çalışanlarınızı cesaretlendirmektir. Çalışanlarınızı fiziksel aktiviteler yapmaları, müzik ve dans gibi hobiler geliştirmeleri konusunda cesaretlendirmeli ve onları bu tür konularda desteklemelisiniz.

Yukarıda kısaca değindiğimiz, tükenmişlikle başa çıkmada örgütsel düzeyde atılacak adımların gerçekleştirilmesi çoğunlukla üst yönetime düşmektedir. Üst yönetimin, tükenen çalışanların örgüte maliyetini göz önünde bulundurarak, tükenmişliği önlemek için gereken adımları ivedilikle atması tükenmişliği önlemede başarılı olunmasını sağlayacaktır.

#### **2.4.7 Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik**

Tükenmişlik kavramını literatüre kazandıran Fredudenberg; tükenmişliğin özellikle insanlarla yüz yüze çalışan doktorlar, hemşireler, polisler, çocuk bakıcıları, öğretmenler vb. gibi meslek grupları için önemli bir kavram olduğunu vurgulamış ve çalışmalarında farklı meslek grupları için tükenmişlik olgusunu ele almıştır.

Tükenmişliğe maruz kalan meslek gruplarının içinde daha önce de bahsedildiği gibi insanlarla iletişimin en fazla görüldüğü meslek gruplarından biri olan sağlık sektörü ve bu sektörün çalışanları da yer almaktadır. Bununla birlikte sağlık sektörü çalışanlarında görülen tükenmişlik hali kendi içerisinde hizmet verilen birimler arasında farklılık göstermektedir.

Sağlık çalışanlarında tükenmişlik kavramından bahsedilmesinde, sağlık çalışanlarının yaşadığı duygusal süreçlerin örgüt için önemli hale gelmeye başlaması önemli bir yer tutmaktadır. Sağlık çalışanlarının duygularına önem verilmeye

başlanmasında ise sağlık sektöründe gittikçe kızışan rekabet ortamı ve bu süreçte çalışanların duygularının önemli bir rol oynaması etkili olmuştur.

Öyle ki, sağlık sektörünün geçmişi ve bugünü incelendiğinde taşlar yerine oturmuştur. Geçmişteki kar amacı gütmeyen hastanelerin yerini, günümüzde hasta ve yakınlarının memnuniyetine önem veren ve aynı zamanda sektöründeki diğer örgütlerle rekabet ederek kar sağlamayı amaçlayan özel sağlık kurumları almıştır (Aslan ve Özata 2008). Bu kurumlardan hizmet alan bir nevi müşteri olarak isimlendirilen hastalar ve hasta yakınları sağlık sektörünün doğasından kaynaklanan asimetrik bilgi gereği verilen hizmetin teknik yönünü değerlendirmekte yetersiz kalmakta, bu sebeple hizmet sürecindeki psikolojik boyuta önem vermektedirler. Burada ise hizmet sunumunu gerçekleştiren sağlık personelinin iletişimi ön plana çıkmakta, kendisiyle ilgili, istekli ve iyi iletişim kuran sağlık çalışanlarının bulunduğu örgütün kaliteli hizmet sunduğu düşüncesi hâkim olmaktadır. Bunun farkında olan sağlık kurumları çalışanlarını hizmet sunumu esnasında içten tavırlar sergilemesi noktasında zorlamaktadırlar (Dikmetaş ve ark. 2011; Çimen ve ark. 2012).

Bu zorlamaların yanında sağlık sektöründeki kaynak yetersizliğinden dolayı sağlık çalışanları aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca hizmet sunumunun kesintisiz olması gereği vardiyalı çalışmak durumunda kalan sağlık çalışanları; durumu kritik ve belirsiz olan hastalara bakım sağlamak durumunda olmaları, hastalar ve yakınlarının gerçekten uzak beklentileri ve hizmet sonrasında içten bir teşekkürü çok görmeleri vb. sebeplerle tükenmektedirler (Boudrias ve ark. 2012; Converso ve ark. 2015).

Çeşitli ve sayısız nedenlerle tükenmeye maruz kalan sağlık çalışanlarında ise, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar, kişiler arası ilişkilerde bozulma, alkol ve uyuşturucu kullanımında artış, uykusuzluk, depresyon, yaşam kalitesindeki azalmayla birlikte intihara eğilim gibi birçok problemle karşılaşılması olasıdır (Barford ve Whelton 2010; Blanchard ve ark. 2010; Bria ve ark. 2012).

Sağlık çalışanlarında görülen tükenmişlik, kendilerini olduğu kadar üyesi buldukları sağlık kurumlarını da etkilemektedir. Öyle ki tükenmiş çalışanların bulunduğu örgütte, işe devamsızlıklar artmakta, iş gören devir hızı yükselmekte,

performans ve hizmet kalitesinde düşüş görülmektedir. Tüm bu yaşananlar rekabet ortamında başarılı olmak isteyen örgütlerde olduğu gibi özellikle de kaliteli hizmet sunumuyla müşteri memnuniyeti yaratarak varlığını devam ettirmek zorunda olan özel sağlık kurumları için istenmeyen durumlardır. Görüldüğü üzere, sağlık çalışanlarındaki tükenmişlik bireysel ve örgütsel olarak ciddi sonuçlara yol açabilecek niteliktedir. Ancak sağlık çalışanlarının tükenmişliğinin yol açabileceği sonuçlar bununla da sınırlı değildir. Tükenmiş sağlık çalışanlarının hastalarına verdiği düşük enerji hastaların sağlıklarına kavuşma süresini etkileyerek hastanede yatış süresinin uzamasına neden olabilecektir. Ayrıca, hastaların sağlığını doğrudan etkileyebilen tıbbi hataların görülme olasılığı da tükenmişliğe bağlı olarak artış gösterebilmektedir.

Özetle; sağlık çalışanlarındaki tükenmişliğin çeşitli faktörlerden kaynaklandığını, bireysel ve örgütsel anlamda olduğu gibi hastalar bazında da önemli bir takım sonuçlar doğurduğunu söyleyebiliriz. Bu noktada sağlık kurumları, kaliteli hizmet sunabilmek noktasında çalışanlarının tükenmişliğini önlemek noktasında çalışma koşullarına olduğu kadar çalışanlarının duygularına da önem vermelidirler.

## 2.5 İş Tatmini Kavramı

Örgütlerin başarıya ulaşmalarında en önemli faktör hiç şüphesiz sahip olduğu insan kaynağıdır. Çalışanlar, artık eskiden olduğu gibi bir emtia olarak görülmemekte bilakis, duyguları olan sosyal bir varlık olarak kabul edilmektedir. Çalışanın duygularına önem verilmeye başlanmasıyla gündeme gelen konulardan biri de çalışanın işine karşı olan duygularıdır. İşine karşı olumlu duygular besleyen çalışanın örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir rolü üstlendiği ve daha fazla çaba sarf ettiği, bu olumlu yansımaların da tüm süreçlerde fark edilebildiği gerçeğinden yola çıkarak çalışanların işinden duyduğu memnuniyet derecesi yani iş tatmini kavramı dikkate değer bulunmuş ve birçok çalışmaya konu olmuştur.

Çalışanların işlerine ilişkin duygularını ifade eden kavramlardan biri olan iş tatmini, ilk kez 1920 yılında ortaya atılmış olmasına rağmen, önemi 1930 ve 40'lı yıllarda anlaşılmaya başlanmış ve pek çok araştırmacının dikkatini çeken bir konu haline gelmiştir (Çimen ve ark. 2012). Bunda iş tatmini kavramının performans, verimlilik, örgütsel bağlılık, devamsızlık, müşteri tatmini vb. gibi pek konuyla bağlantılı bulunmasının etkisi olmuştur (Özcan 2011; Gülnar 2007).

İş tatmini ya da başka bir deyişle iş doyumunu kavramıyla ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Buna göre; iş doyumunun bir çalışanın işinden aldığı zevkin derecesiyle ilgili olduğu, bireylerin işlerinden hoşlanma derecesi olduğu, iş ortamındaki çalışanın isteklerinin bir şekilde karşılanması sonucu ortaya çıkan memnuniyeti ifade ettiği söylenmiştir (Sat 2011).

İş tatmini literatüründe en çok kabul gören tanımları yapan Locke (1976) iş tatminini; bireyin işini değerlendirmesi ya da tecrübe etmesi sonucunda işine karşı geliştirdiği pozitif duygusal bir tepki olarak tanımlamıştır (Pomirleanu ve Mariadoss 2015). Çalışanın işiyle ilgili olarak geliştirdiği bu tepkiler her zaman işin bütünüyle ilgili olmayabilmektedir. Çalışan, işinin bir yönünden memnuniyet duyarken, diğer bir yönünden memnuniyetsizlik yaşayabilmektedir (Deeba ve ark. 2015).

Smith ve ark. (1969) ile Schultz ve Schultz (1990)'un yaptıkları tanımlarda bu ayrımı görebilmekteyiz. Onlara göre iş tatmini, çalışanın işin bütünü veya belirli bir parçasıyla ilgili beslediği olumlu duyguları ifade etmektedir. Çalışanların işin bir yönünden memnun iken diğer yönlerinden memnun olmama ihtimali bulunmaktadır.

Örneğin; çalışan işinin sunduğu maddi imkânlardan memnunken, çalışma arkadaşlarından veya yöneticilerinden memnuniyetsizlik duyabilmektedir (Türk 2007; Akar ve Yıldırım 2008).

Hoppock'a göre iş tatmini, bireyin işinden memnun olmasını sağlayan psikolojik, fiziksel ve çevresel şartların birleşimidir (Gülner 2007).

Davis (1983) iş tatminini çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak tanımlamıştır (Pelit 2015). Çalışanın işinden duyduğu memnuniyet ise çalışanların beklentileriyle işin sağladığı imkânlar birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir (Akıncı 2002).

Hulin ve Judge (2003) iş tatminini bireyin işine karşı geliştirdiği çok boyutlu; bilişsel, duygusal ve davranışsal psikolojik tepkiler olarak tanımlamıştır (Judge ve Klinger 2009).

Chappell iş tatminini, çalışanın beklentilerinin iş tarafından karşılanıp karşılanmadığının çalışan tarafından öznel bir şekilde değerlendirilmesiyle ortaya çıktığını belirtmiştir (Gülner 2007).

Görüldüğü gibi iş tatminiyle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Tüm bu tanımlar doğrultusunda iş tatmini kavramını genel bir çerçeve halinde sunmak gerekirse kavramı; çalışanın işini değerlendirmesi sonucu duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak tanımlayabiliriz (Gürdoğan ve Atabey 2014). İş tatmini, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, beklentileri ve ihtiyaçları ile örtüşmesi sonucu yaşadığı olumlu duygudur (Berber 2011).

### **2.5.1 İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Çalışanın işine karşı duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizliğin perde arkasında yatan, çalışanın duygularını etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin neler olduğu konusunda fikir birliğine varılmamış, araştırmacılar tarafından ilgili faktörler farklı şekillerde ele alınmıştır.

Herzberg ve ark.'a göre; cinsiyet, eğitim ve yaş iş tatminini etkileyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Türk 2007).

Ghazawi, iş tatminin öncülleri ve neden sonuç ilişkisini aradığı çalışmasında bireyin yaşayacağı iş tatmini seviyesinin kişinin karakteri, değerleri, mesleği ve sosyal etkiden etkileneceğini belirtmiştir (Ghazzawi 2008).

Mullins, iş tatminin kişilik, eğitim, zekâ, beceri, medeni durum ve mesleki uyum gibi bireysel faktörlerle; çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, grup çalışması, informal gruplar, kural ve normlar gibi sosyal faktörlerden etkilenebileceğini belirtmiştir. Ayrıca; örgüt hiyerarşik yapısı, politikaları, işin niteliği ve çalışma şartları gibi örgütsel faktörlerle, dış çevreden kaynaklı değişimlerin de iş tatminini etkileyeceğini savunmuştur. Özetle iş tatmini, bireysel, sosyal, örgütsel ve çevresel değişkenlerden etkilenmektedir (Özcan 2011).

Görüldüğü gibi literatürde iş tatminini etkileyen faktörler, kavramın tanımında olduğu gibi farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde ele alınmış olsa da, iş tatminini etkileyen faktörleri genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler olarak ele alabiliriz.

### **2.5.1.1 Bireysel Faktörler**

İş tatminini etkileyen bireysel faktörleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, kişinin işinden beklenti düzeyi olarak sıralayabiliriz. Ayrıca yapılan araştırmalarda kişilik özelliklerinin de iş tatmini etkileyen önemli bir bireysel faktör olarak ele alındığı görülmektedir. Kişinin işinden duyduğu tatmin derecesini etkileyen bu faktörlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

- *Yaş*

İlgili literatürde bireyin yaşı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu değinilmektedir. Örneğin; Atif ve ark. (2015) üçüncü basamak sağlık hizmeti veren bir hastanede görev yapan doktorların iş tatmin düzeyleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmada doktorların iş tatmin düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Yine, bireyin işinden duyduğu memnuniyet derecesi kişinin yaşına bağlı olarak artış veya azalış gösterebilmektedir. Herzberg ve ark. (1957) bu ilişkiyi “U” harfine benzer bir eğriyle açıklamışlardır. Bu eğriye göre; çalışma yaşamına erken

başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olmakta iken, bu durum 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve emekliliğe doğru ise tekrar yükselişe çıkmaktadır (Pelit 2015).

Goldhaber ve ark. (1978) de çalışmalarında benzer bir olguya değinmişlerdir. Onlara göre; genç yaştaki çalışanlar daha yaşlı olanlardan daha fazla işlerinden memnuniyetsizlik duymaktadırlar. Bunda daha yaşlı olan çalışanların daha az iş güvencesi kaygısı yaşamaları etkili olabilmektedir.

- *Cinsiyet*

Cinsiyet açısından bireylerin işinden tatmin olma durumuna bakıldığında ise araştırmacılar, bunun iş tatmini açısından önemli bir etken olduğu üzerinde hemfikirdirler. Fakat cinslerden hangisinin işinden daha fazla doyum sağladığı veya hangisinin işinden daha az doyum sağladığı yönünde fikir birliğine varamamışlardır.

- *Medeni Durum*

Yapılan araştırmalarda evli çalışanların bekâr çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları bulunmuştur. Böyle bir sonuca ulaşılmasında mutlu bir evlilikleri olan bireylerin evlilik hayatındaki olumlu olguların işlerine yansması ve evli bireylerin işleriyle ilgili beklentilerinin bekâr olanlara göre daha farklı olması ve belki de sorumluluk duygusuyla birlikte tatmin olma seviyelerinin artması etkili olabilmektedir.

Evli olan çalışanlarda genel olarak iş tatmin seviyesi yüksek olmakla birlikte evliliğin gidiş seyrine bağlı olarak zaman zaman farklılıklar gözlenebilmektedir. Roger ve May (2003) de evli çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında evlilik kalitesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmalarında kaliteli bir evlilik geçiren çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduğunu, bunun aksine evliliklerinde problemler yaşayan çalışanların ise işlerinden memnuniyetsizlik duyduklarını belirtmişlerdir.

- *Eğitim Düzeyi*

İş tatminini etkileyen bir diğer bireysel faktör çalışanın eğitim düzeyidir. Bu konudaki genel görüş eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklentilerinin de aynı



oranda artacağı ve yüksek tutulan bu beklentilerden dolayı iş tatminsizliği ortaya çıkacağı yönündedir.

Banijamali ve ark. (2014)'in evde bakım çalışanlarındaki iş tatmini ve işte kalma niyetlerine nelerin sebep olduğunu; işinden ayrılanlarla işine devam eden çalışanlar arasında karşılaştırma yaparak araştırdıkları çalışmalarında da işinden ayrılan çalışanlar ile işine devam eden çalışanlar arasında önemli farklılıklar bulunmuştur. Farklılıklardan biri de çalışanların eğitim düzeyidir. Buna göre işten ayrılan çalışanların eğitim düzeyi işine devam eden çalışanlara göre daha yüksektir.

- *Mesleki Deneyim*

Çalışanın yaşı ile mesleki deneyiminde iş tatmini açısından benzerlikler bulunmaktadır. Buna göre; bireyin yaşı ilerledikçe işinden tatmin olma derecesi artacaktır. Benzer şekilde kıdemi artan çalışanın işinden duyduğu memnuniyet derecesi de artacaktır. Bunda çalışanın mesleğinde geçirdiği süre artıkça daha fazla deneyime sahip olması ve beraberinde kariyerinde yükselmesi etkili olabilmektedir.

- *Beklenti Düzeyi*

İş tatminini etkileyen faktörlerden en önemlisi hiç şüphesiz kişinin beklenti düzeyidir. İş tatmininde oldukça önemli bir rol oynayan bu faktör, diğer değişkenleri de etkilemektedir.

Genel olarak beklenti düzeyi yüksek olan çalışanların işlerinden memnuniyet derecesinin düşük olduğunu, daha az beklentilere sahip olan çalışanlarda ise memnuniyet derecesinin yüksek olduğu yani işlerinden tatmin olduklarını söylemek mümkündür.

- *Kişilik Özellikleri*

İlgili literatür incelendiğinde kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğu ve kişilik özelliklerinin iş tatmininin öncülü olarak ele alındığı görülmüştür.

Kişilik özellikleri ve kişilik tipleriyle ilgili olarak literatürde en çok kullanılan Beş Faktör Kişilik Modeline göre; dışadönük olarak tanımlanan bireyler, sosyal,

konuşkan ve kendine güvenen bir karakteristik yapıya sahiptirler. Bu bireyler çoğunlukla aktif olarak bir grubun içinde bulunurlar. Daha fazla kişiler arası iletişim kuran bu bireylerde yüksek seviyede iş tatmini görülmektedir. Beş Faktör Kişilik modelinin bir diğer sınıflandırması olan uyumluluk ise; yumuşak, nazik, iyi huylu ve yardımsever insanları tasvir etmektedir. Yüksek derecede uzlaşmacılığa sahip olan bu bireylerde uyumlu bir yapıya sahip olmalarından dolayı iş tatmini seviyeleri yüksektir. Modeldeki sorumluluk faktörü, bireyin sorumlu, güvenilir ve başarı odaklı olmasını tanımlayan kişilik boyutudur. Yüksek derecede sorumluluk duygusuna sahip olan bu bireylerin iş performansı ve böylece iş tatmini oldukça yüksektir. Beş Faktör Kişilik Modeline göre; dışadönük, uyumlu ve sorumluluk olarak tanımlanan kişilik boyutlarının aksine modelin nevroitik boyutuna uyum gösteren bireyler; kızgın, öfkeli ve depresif bir ruh hali içinde olmalarından dolayı düşük iş tatminine sahiptirler. Modelin son boyutunu oluşturan açıklığın ise iş tatminiyle arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır. Özetle; Beş Faktör Kişilik Modeli üzerinden açıklamaya çalıştığımız kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisinde, açıklık hariç diğer kişilik boyutlarıyla iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (Kim ve Chung 2014).

### **2.5.1.2 Örgütsel Faktörler**

Bireyin işinden duyduğu memnuniyet olarak tanımladığımız iş tatmini bireysel faktörlerden olduğu gibi örgütsel faktörlerden de etkilenebilmektedir. İş tatminine etki eden örgütsel faktörler; işin kendisi (niteliği), ücret ve yan ödemeler, yükselme olanağı, övülmek (takdir edilmek), çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve yönetim olarak sıralanabilir.

Örgütsel anlamda iş tatminini etkileyen bu faktörlerin bireysel faktörlere göre yönetim tarafından kontrol edilebilmesi daha kolay olmaktadır. Bu sayede, iş tatmininin sağlanması noktasında örgütsel anlamda gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi kolaylaşmaktadır. Bu sebeple örgütsel anlamda iş tatmini büyük öneme sahiptir. Ayrıca çalışanların iş tatminine etki eden örgütsel faktörlerin tatmin sağlayacak şekilde düzenlenmesi bireysel anlamdaki iş tatminine etki eden faktörler açısından da faydalı olacaktır (Janićjević ve ark. 2015).

- *İşin Niteliği*

İşin niteliği yani kendisi iş tatmini sağlanması açısından oldukça önemli bir örgütsel faktördür ve kendi içinde çeşitli unsurları barındırmaktadır. Bu unsurlardan otonomi, çalışanın işiyle ilgili karar verme hakkına sahip olmasını ifade eden bir kavramdır ve çalışanın işinden tatmin sağlanmasında oldukça önemli bir faktördür. Bir diğer unsur olan yaratıcılık çalışanın işinde yeteneklerini kullanmasına izin vermektedir. Son olarak büyüme imkânı, iş tatminin sağlanmasında önemli bir faktör olarak üzerinde durulmaktadır (Janićijević ve ark. 2015).

- *Ücret ve Yan Ödemeler*

İş tatminin sağlanmasında belki de üzerinde en çok durulan ve tartışılan konu ücret ve ödemelerdir. Ücret, iş tatminini çeşitli yönlerden etkilemektedir. Ücretin miktarı olduğu kadar, çalışanlar arasındaki adil dağılımı ve ödemelerin güvenliği çalışanlar için önemlidir.

- *Yükselme Olanağı*

Örgütte sunulan yükselme imkânı bireyin işinden tatmin olmasını etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Öyle ki, işinde çaba gösteren bireyin, yaptıklarının farkına varıldığını bilmesi ve kendisine terfi imkânının sağlanması işinden daha fazla tatmin olmasını sağlayacaktır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır ki; iş tatmininde oldukça önemli bir rol oynayan yükselme olanağı her çalışan için aynı anlamı ifade etmemektedir. Burada çalışanların beklenti düzeyleri etkili olmaktadır ve çalışanların terfiye yükledikleri anlama göre şekil kazanmaktadır. Kimi çalışan için terfi maddi olarak bir artışı ifade ederken, kimi çalışan için ise kariyer basamaklarında ilerleyici bir yol almayı ifade etmektedir. Çalışanın iş tatmini de bu beklentilere göre değişmektedir. Yükselmeden sadece maddi beklentisi olan bir çalışana maddi anlamda katkı sağlamadan yükselme imkânının tanınması, çalışan için bir anlam ifade etmemekte, hatta daha fazla iş yükü ve artan sorumluluklarla birlikte çalışanın işinden memnun olmamasına neden olabilmektedir. Yükselmeyle beklentilerini karşılayamayan bu çalışan artık işinde çaba göstermenin bir faydası olmayacağı hissine kapılarak üretken olmayan davranışlar gösterebilmekte ve sonuç olarak örgüt olumsuz çıktılarla

karşılaşabilmektedir. Bu noktada, örgüt içinde yükselme olanağı sağlanırken çalışanların beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır (Türk 2007; Pelit 2015).

- *Övülmek*

Çalışanın üyesi bulunduğu örgütten beklentileri her zaman maddi değildir. İşinde çaba gösteren çalışan, yöneticilerinden ve üstlerinden beğeni, övgü veya takdir görmeyi de beklemektedir ve çalışanın işinde bu tür dönütler alması tatmin olmasını sağlayan önemli bir faktördür.

- *Çalışma Koşulları*

Çalışma koşullarıyla genellikle örgütün fiziksel çalışma şartları anlatılmaktadır. Hijyen, aydınlatma, gürültü ve iş güvenliği bunlardan birkaçıdır. Çalışma koşulları ile iş tatmini arasında simetrik olmayan bir bağ bulunmaktadır. Öyle ki, çalışma koşulları iyi olduğu halde çalışan bundan memnun olmayabilmekte veya tam tersi bir durumla karşılaşılabilir (Janićjević ve ark. 2015).

- *Çalışma Arkadaşları*

İlgili literatürde sosyal etki teorisinden de yola çıkarak çalışma arkadaşlarının iş tatmini sağlanmasında oldukça önemli olduğuna değinilmektedir (Kainkan 2015). Ayrıca, çalışma arkadaşlarıyla olan olumsuz ilişkilerin olumlu ilişkilerden daha fazla iş tatminini etkilediği ve böylelikle bu etkinin asimetric olduğu belirtilmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan olumsuzluklar iş tatminini oldukça fazla ve negatif yönde etkilemektedir. Olumlu ilişkiler ise iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir ama bu etki olumsuz ilişkilere göre daha az olmaktadır (Janićjević ve ark. 2015).

- *Yönetim*

Yönetimin çalışanları sosyal, psikolojik ve teknik yönden destekleyici tavırları çalışanların işlerinden memnun olmalarında önemlidir. Yönetimin destekleyici tavırları örgüt çalışanlarıyla sağlıklı iletişimin kurulmasını sağlamasının yanında çalışanların örgütsel süreçlere katılımını da sağlaması açısından önem arz etmektedir (Janićjević ve ark. 2015). Ayrıca yönetimin destekleyici tavırları, çalışanların motivasyonlarını yükselterek onların işlerine daha fazla adapte olmasını sağlayacak ve çalışanların örgüte bağlılığını yükseltecektir (Kainkan 2015).

## 2.5.2 İş Tatmini Teorileri

İş tatmininden bahsedebilmek için öncelikle bireyin belirli amaç, istek ve beklentileri olmalı ve bunların karşılanıp karşılanmamasına bağlı olarak işinden tatmin olma/olmama hali gerçekleşmektedir. Bu bağlamda iş tatmini kavramını açıklamak için bireyin ulaşmak istediği amaç, istek ve beklentilerinin olması bunların neticesinde hareket etmesi yani güdüye sahip olması gerekmektedir. Bireyin ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda ne kadar çaba gösterdiği ise onun ne kadar güdülendiği ile ilgilidir. Literatürde güdü ve güdülenme kavramları motivasyon kavramıyla karşılık bulmaktadır (Üçüncü 2016). İş tatmini, kavram olarak motivasyondan farklı olmasına rağmen literatürde iş tatmininin sistematik olarak incelenmesi ilk kez motivasyon kuramlarıyla olmuştur. Bu sebeple iş tatmini teorilerini açıklarken motivasyon kuramlarından yola çıkılmaktadır (Özer 2015).

Bu bağlamda iş tatminiyle ilgili teoriler motivasyon kuramlarında da olduğu gibi kapsam ve süreç teorileri olarak iki alt başlık şeklinde incelenmektedir. Kapsam teorileri, insan ihtiyaçlarının doğasına önem vererek, bireyleri çalışmaya iten içsel faktörlerle ilgilenmektedir (Özer ve Topaloğlu 2008). Süreç teorileri ise, kapsam teorilerinden farklı olarak bireyleri çalışmaya iten dışsal faktörlere önem vererek bu faktörler üzerinde durmaktadır (Türk 2007).

### 2.5.2.1 Kapsam Teorileri

#### 2.5.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alan Abraham Maslow; insanların neden bir takım fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalıştıklarını ve başkalarından gelen düşünce ve emirlere itaat ederek ona göre hareket ettiklerini araştırmıştır. Bunun sonunda; insanların bir takım ihtiyaçlarının bulunduğunu ve bu ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla davranışlarına şekil verdiklerini, ayrıca bu ihtiyaçların evrensel olduğunu ve bir hiyerarşi içinde gerçekleştiğini varsaymıştır. Bu hiyerarşi içinde belirli bir düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeden bir üst düzey gereksinimler ortaya çıkmamaktadır. Maslow'un literatüre kazandırdığı ihtiyaçlar hiyerarşisi; Şekil 7'de de görüldüğü gibi, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, takdir ve saygı görme ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak beş basamaktan oluşmaktadır. Hiyerarşideki fizyolojik ve güvenlik

ihtiyacı temel (birincil) ihtiyaçlar olarak isimlendirilirken; hiyerarşideki diğeri ihtiyaçlar sosyo- psikolojik (ikincil) ihtiyaçlar olarak adlandırılmaktadır (Eren 2004).

Şekil 7'den de görüleceğii üzere ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağını fizyolojik ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar; yeme içme, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme gibi en temel ihtiyaçlardan oluşmaktadır (Türk 2007).

Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan birey, hiyerarşinin bir üst basamağını oluşturan güvenlik ihtiyacını karşılamak isteyecektir. Bu ihtiyaçlar bireyin kendini güvende duyma isteğinden kaynaklanan ihtiyaçlardır. Kendini güvende duyma isteğii gerek iş güvenliğinin sağlanması gerekse de bireyin geleceğinin güvence altına alınması şeklinde olabilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001). Sigorta ve emeklilik programları ve iş güvencesinin sağlanması güvenlik ihtiyaçları içerisindedir.

**Şekil 7 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**



**Kaynak:** (Türk 2007)

İhtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağını oluşturan sevgi ve ait olma ihtiyacı aynı zamanda toplumsal ilişkiler ihtiyacı olarak da isimlendirilmektedir. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayan birey, hiyerarşinin bir üst basamağında yer alan bu ihtiyacı karşılamak isteyecektir. Bu ihtiyaç; bireyin içinde bulunduğu ve farklı şekillerde etkilendiğii ve çevresini etkilediğii çevreyle iyi ilişkiler içinde olmak, arkadaşlık ve dostluklar kurmak, başkaları tarafından sevmek ve onları sevmek ihtiyacıdır (Türk 2007).

Takdir ve saygı görme ihtiyacı ise, belirli bir grubun içinde yer alan bireyin bir şeyler başardığında ve içinde bulunduğu gruba olumlu katkılar sağladığında onlar tarafından takdir ve saygı görme istediğini ifade etmektedir. Başkaları tarafından takdir ve saygı gören bireylerin kendilerine olan güvenleri artarak kendilerine karşı duydukları saygıları da artarak, kendilerini geliştirmeye daha çok önem vermektedirler (Eren 2004).

Hiyerarşinin en üst basamağını oluşturan kendini gerçekleştirme ihtiyacı hiyerarşinin diğer basamaklarında yeterli tatmin seviyesine ulaşan, toplum içinde belirli bir statüye kavuşmuş ve saygınlık kazanmış bireylerde görülmektedir. Bu aşamada birey, özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya koyamadığı isteklerini yerine getirebilecektir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyin kendindeki yeteneklerin farkına vararak bunları kullanmak istemesidir. Bu aşamada birey, yetenekli olduğu alanda uzmanlaşarak ilgili konuyla ilgili ün kazanmak isteyecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001; Türk 2007).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, örgütte çalışan bireylerin nelerden tatmin olduğunu bilerek, bu tatminleri karşılamak noktasında çaba gösteren işletme yönetimleri açısından oldukça önemlidir. Çalışanın ihtiyaçlarına önem veren ve bu ihtiyaçları karşılayan örgütler uzun vadede başarılı çıktılara ulaşabileceklerdir (Güney 2000).

#### **2.5.2.1.1 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Maslow'dan sonra insanların verimli ve etkin çalışmaları konusunda incelemeler yapan Frederick Herzberg, bir araştırmasında örneklem grubuna "işinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü olarak hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız?" şeklinde bir soru yöneltmiştir. Bu soruya aldığı cevaplar neticesinde bireyin işinden doyum duymasını sağlayan veya bireyin doyumsuzluğuna yol açan faktörleri sıralamıştır. Bu faktörleri de motive edici faktörler ve hijyenik faktörler olarak iki grupta inceleyerek (Şimşek ve ark. 2014) çalışanların işlerinden tatmin olmalarını ve onların motivasyonunu bu faktörlerle açıklamıştır. Bu faktörlerden bazıları bireyin işinden memnun olmasını dolayısıyla motivasyonunu sağlarken, bazıları memnuniyetsizlik yaratmaktadır (Dugguh ve Ayaga 2014).

Herzberg'e göre başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme gibi özellikler bireyin işinden doyum duymasını sağlayan faktörlerdir. Bireyin işinden doyum duymasını sağlayan bu faktörler motive edici faktörlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001). Bu faktörler bireyi işine daha çok bağlayan, bireye başarı hissi veren etmenler oldukları için motive edici faktörler olarak ele alınmaktadır (Şimşek ve Eroğlu 2013).

Herzberg, işin kendisiyle ilgili olan faktörleri motive edici faktörler olarak ele alırken; çalışma koşullarıyla ilgili olan çevresel faktörleri hijyenik faktörler olarak ele almıştır (Gökce ve ark. 2010). Buna göre; çalışma şartları, örgütün çalışanlara sunduğu maaş, ücret ve diğer yan ödemeler, yönetimin çalışanlara karşı olan tutumu, örgüt içindeki çalışan bireyler arasındaki ilişkiler vb. hijyenik faktörleri oluşturmaktadır (Şimşek ve ark. 2014). Çalışanların bahsedilen bu hijyenik faktörlerden hoşnutsuzluğu iş tatminsizliği yaratmaktadır.

Herzberg tarafından bahsedilen motive edici faktörler ve hijyenik faktörler birbirinden tamamen farklıdır. Öyle ki çalışma ortamında motive edici faktörlerin olması çalışanların işinden tatmin olmasını sağlarken; hijyenik faktörlerin bulunması kişinin işinden tatmin duymasına neden olmamaktadır. Tersi bir durumda yani çalışma ortamında hijyenik faktörlerin bulunduğu fakat motive edici faktörlerin bulunmadığı durumlarda ise kişi işinden tatmin duymayacak ancak yine de işini yapacaktır. Bu bağlamda; çalışma ortamındaki güdüleyici faktörlerin yalnız tatmine, hijyenik faktörlerin ise tatminsizliğe neden olduğunu söyleyebiliriz (Türk 2007).

Herzberg tarafından geliştirilen bu teori, bir takım eleştirilere maruz kalmıştır. Teoriye getirilen eleştirilerin üzerinde durdukları ortak nokta ise iş yaşamında çalışanlar için önemli bir güdüleyici olan ücret faktörünün bu modelde geri planda bırakılmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001).

#### **2.5.2.1.2 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı**

McClelland, insan ihtiyaçlarının öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri sürmüştü ve bu ihtiyaçların başarma, güç ve bağlılık ihtiyacı olarak üç gruptan oluştuğunu, bireylerin davranışlarının ise bu üç ihtiyaca verdikleri öneme göre şekillendiğini belirtmiştir (Şimşek ve Eroğlu 2013; Şimşek ve ark. 2014).



McClelland'a göre, başarıma ihtiyacı bireyi güdüleyen en temel ihtiyaçtır. Kurama göre, bireyler hem günlük yaşamında hem de iş yaşamında kendilerini zorlayan ve başarılı hissettiren faaliyetleri gerçekleştirmek istemektedirler (Şimşek ve Eroğlu 2013). Başarıma ihtiyacı yüksek olan bireyler, zamanlarını daha iyi bir şeyler yapabilmek amacıyla çabalayarak geçirmektedirler (Türk 2007).

McClelland tarafından bahsedilen bir diğer ihtiyaç olan güç ihtiyacı, bireyin başkalarını etki altına alma isteğini ifade etmektedir (Güney 2000). Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler çevresiyle gerçekleştirdiği etkinlikleri artırarak, grup içinde kendini öne çıkarmaya çalışmaktadırlar (Eren 2004).

Kuramda bahsedilen bağıllık ihtiyacıyla ise, bireyin sosyal yaşama verdiği öneme dikkat çekilmek istenmektedir. Bağıllık ihtiyacı yüksek olan bireyler bir gruba dâhil olma, dâhil olduğu grupla sosyal ilişkiler kurma ve bunu devam ettirme istek ve arzusuyla hareket etmektedirler (Erdem 1997).

Yukarıda da değinildiği gibi McClelland; bireylerin davranışlarını şekillendiren bu üç ihtiyaçtan, başarıma ihtiyacının bireyi güdüleyen en temel ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Buna göre bireyler en çok başarıma ihtiyacının karşılanmasıyla motive olmaktadır. Başarıma ihtiyacı yüksek olan bireyler; yaptıkları işte sorumluluk almaktan haz duyan, kendi çabalarıyla bir şeyler başaran, yaptıkları işlerin sonucunda somut bilgiler almak isteyen, gerçekleştirmeyi istedikleri amaç doğrultusunda risk almayı seven, zorlu işlerden kaçmayan, büyük bir istek ve enerji ile çalışan bireylerdir. Yine McClelland, başarıma güdüsünün yüksek olduğu toplumların sosyal ve ekonomik yönden daha büyük ilerlemeler kaydeden toplumlar olduğundan bahsetmiş; başarının ekonomik kalkınma üzerindeki etkisini incelediği araştırmalarını "Başarılı Toplum" adını verdiği kitabında toplamıştır (Erdem 1997; Güney 2000; Şimşek ve Eroğlu 2013; Şimşek ve ark. 2014).

McClelland'ın geliştirdiği başarıma ihtiyacı kuramında bahsedilen ihtiyaçlar her bireyde bulunmakta fakat dereceleri bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu sebeple çalışanları bir işi yapmaya sevk etmekte kullanılacak yöntemler de çalışanın karşılamak istediği ihtiyacın seviyesine göre farklılık gösterecektir (Türk 2007). Sonuç olarak, örgütün başında bulunan bireylerin çalışanlardaki bulunan bu farklı

ihtiyaçları dikkate alarak hareket etmeleri başarı sağlanması noktasında önemli olmaktadır.

### 2.5.2.1.3 Alderfer'in VİG Kuramı

Alderfer'in VİG kuramı; Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşi kuramının bir alternatifi ve aynı zamanda kuramın daha basite indirgenmiş halidir (Sun 2002).

Kuram, bireyin gereksinimlerini üç temel sınıfta incelemektedir. Bu gereksinimler; **V**- Var olma, **İ**- İlişki Kurma ve Ait Olma ve **G**- Gelişmeden oluşmaktadır. Görüldüğü üzere kuram, bireylerin gereksinimlerinin baş harflerinin alınmasıyla isimlendirilmektedir. Kuram aynı zamanda ihtiyaçların İngilizce isimlerinin baş harflerinden oluşan ERG ( Existence, Relatedness ve Growth) ismiyle de ele alınmaktadır (Şimşek ve ark. 2014).

Kuramda yer alan var olma gereksinimi, Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği ve hiyerarşinin en alt basamağında yer alan iki temel ihtiyaç olan, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına işaret etmektedir. Yine ilişki kurma ve ait olma gereksinimi Maslow'un hiyerarşisinde yer alan sevgi ve ait olma ihtiyacına karşılık gelirken; gelişme ihtiyacı kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile örtüşmektedir.

**Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi İle Alderfer'in VİG Kuramının Karşılaştırılması**

MASLOW	ALDERFER
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişki Kurma ve Ait Olma İhtiyacı
Güvenlik İhtiyacı	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Var Olma İhtiyacı

**Kaynak:** (Eren 2004)

Yukarıdaki şekilde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisiyle Alderfer'in VİG kuramının karşılıklı etkileşimi gösterilmiştir. Alderfer'in geliştirdiği kuram Maslow'un hiyerarşisiyle benzerlikler gösterse de kuramdan bir takım yönleriyle ayrılmaktadır. Maslow'un hiyerarşisinde, ihtiyaçlar hiyerarşideki düzene göre karşılanmakta ve alt basamaktaki ihtiyaç karşılanmadan bir üst basamaktaki ihtiyacın tatmin edilmesi mümkün olmamaktadır. Alderfer'in VİG kuramındaysa böyle bir sıralamaya gidilmemiştir. Birey, üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde başarısız olursa veya hayal kırıklığına uğrarsa bir alt kademeye geri dönebilmektedir. Veya gruplandırılan her üç ihtiyacın tatminini aynı anda gerçekleştirebilecektir (Eren 2004; Şimşek ve Eroğlu 2013).

### **2.5.2.2 Süreç Teorileri**

#### **2.5.2.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı**

Vroom tarafından geliştirilen bu kurama göre; bireylerin başarılarının arkasında, giderilen ihtiyaçlarla birlikte bireylerin amacı ve tercihleri ile bu amaçları gerçekleştirmelerindeki beklentileri yatmaktadır (Güney 2000). Buna göre bireyin güdülenmesi davranışın amaca ulaşacağı beklentisi ile kişinin o amaca verdiği önemin çarpımıyla gerçekleşecektir (Türk 2007). Beklenti kuramında bahsedilen güdülenme aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

$$G = \Sigma ( B \times V )$$

G= Motivasyon Gücü

B= Beklenti

V= Valance ( Değer )

Formülasyonda yer alan kavramlardan kısaca bahsetmek gerekirse; valance yani değer, bireyin kazanılması olası çıktı ve ödüllere verdiği önemi ifade etmektedir (Şimşek ve ark. 2014). Bu değer, “ - 1” ile “ + 1” arasında değişmektedir. Bir amaca ulaşmak isteniyorsa valans “ + 1”, bu amaca ulaşmak noktasında bir ilgi duyulmuyorsa valans değeri “- 1” olacaktır (Türk 2007).

Formülasyondaki beklentiyle ise; bireyin belirli bir çaba gösterdiğinde belirli bir sonuca ulaşılacağına dair inancı anlatılmak istenmektedir. Bu değer de “0” ile “1” arasında değiştiği kabul edilmektedir. Buna göre, bireyin bir sonucun

gerçekleşmesine inanmaması “0” değerine karşılık gelirken; inanması “1” rakamıyla ifade edilmektedir (Şimşek ve Eroğlu 2013).

Vroom’un geliştirdiği bu teoride bireylerin motive olmasında sadece ihtiyaçlarının giderilmesi değil aynı zamanda giderilen ihtiyaçların bireylerin amaç ve beklentileriyle de uyumlu olması gerektiği anlatılmaktadır. İlave olarak her bireyin amaçları, beklentileri ve belirli bir şeyi başarma isteği farklı olduğundan motivasyon düzeyleri de farklı olabileceğine değinilmektedir.

#### **2.5.2.2.2 Lawler ve Porter’ın Beklenti Kuramı**

Lawler ve Porter; Vroom’un geliştirdiği beklenti kuramına bir takım ilavelerde bulunarak yeni bir model ortaya koymuşlardır. Onların modeline göre sadece çaba göstermek motivasyona yol açmamaktadır. Çaba göstermenin yanında bireysel yetenekler, kişilik özellikleri, rol çatışmaları ile bireylerin ödüllere ilişkin adalet algılarının bireyin motivasyonunda önemli bir rol oynadığına değinmişlerdir (Şimşek ve Eroğlu 2013; Öztürk ve İlman 2015). Buna göre, bireyin bir şeyi başaracağına inanması ve beklentileri tek başına yeterli olmamakta, bahsedilen diğer bazı örgütsel etkenler de bireyin başarı ve motivasyonunda etkili olabilmektedir.

Kuramda bahsedilen bireyin motivasyonunu etkileyen örgütsel değişkenlerden kısaca bahsetmekte yarar bulunmaktadır. Kuramın savunduğu tezlerden biri, bireyin tatmin olmasında sadece başarılı olacağına dair inancı ve çabası etkili olmamakta, bunun için gerekli bilgi ve yeteneğe de sahip olması da gerekmektedir (Ulukuş 2016).

Lawler ve Porter’ın kuramında bahsettiği ödüllere ilişkin adalet algısı ise; çalışanın kendini örgüt içinde kendisiyle aynı pozisyonda olan diğer çalışanlarla kıyaslaması sonucundaki algısını ifade etmektedir. Buna bağlamda, çalışan örgütün adaletsiz davrandığı algısına kapıldığı takdirde işinden tatminsizlik duyacaktır (Küçüközkan 2015).

Kuramda motivasyona etki edeceği bir diğer kavram da rol çatışmasıdır. Örgütün içindeki görevlerin belirsizliği ve iş tanımlarının yer almaması kaynaklı rol çatışmalarının yaşanması da bireylerin motivasyonunu olumsuz etkileyebilecek örgütsel etkenlerdendir.

### 2.5.2.2.3 Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen bu kuramda, insan davranışları bir alışveriş süreci olarak nitelendirilmektedir. Kurama göre; örgütteki bireyler örgüte çeşitli şekillerde katkı sağlamakta ve bunun karşılığını almaktadırlar. Veya örgüte katkıları dolayısıyla örgütten bir takım beklentileri bulunmaktadır (Türk 2007).

Eşitlik kuramına göre bireyler; çoğunlukla kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslama eğilimindedirler. Buna göre birey, kendi çabaları ve karşılığındaki kazanımları ile kendisiyle aynı durumda olan başkalarının çabaları ve onların kazanımlarını karşılaştırmaktadır. Birey, bu karşılaştırmanın neticesinde kendisi aleyhine bir dengesizlik gördüğü zaman durumu dengelemeye çalışacaktır. Bunun için öncelikle kendi kazanımlarının da artması yönünde çaba gösterecek, bunun işe yaramadığı durumlarda ise ötekilerin kazanımlarının azalmasını isteyecektir. Her ikisini de sağlamak noktasında başarı sağlayamadığı durumda ise örgüte sağladığı çıktıları azaltma yoluna gidecektir (Güney 2000; Türk 2007; Şimşek ve Eroğlu 2013).

Adams tarafından öne sürülen eşitlik kuramı genel olarak; bireyin motivasyonunda örgüt içindeki tüm işlem ve süreçlerde eşitliğin önemine dikkat çekmektedir. İnsanların kendileriyle aynı statüde olan ve aynı işi yapan bireylerde eşit muamele görmek istediklerinden yola çıkarak, eşitliğin sağlandığı durumlarda bireylerin motive olacağı ve başarı sağlayacağı üzerinde durmaktadır.

### 2.5.2.2.4 Locke'ın Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre insanlar çevresinde olup bitenleri kendi değer yargıları süzgecinden geçirerek yorumlamaktadırlar. Bunun neticesinde kendilerine göre amaç belirlemekte ve belirledikleri amaçlar doğrultusunda davranışlarını biçimlendirmektedirler (<http://e-motivasyon.net> 15.11.2016).

Bu kurama göre bireyin belirlediği erişilmesi zor ve yüksek amaçlar bireyi daha kolay erişilebilecek bir amaca göre daha çok motive etmektedir (Ulukuş 2016).

### **2.5.2.2.5 Skinner'ın Pekiştirme Kuramı**

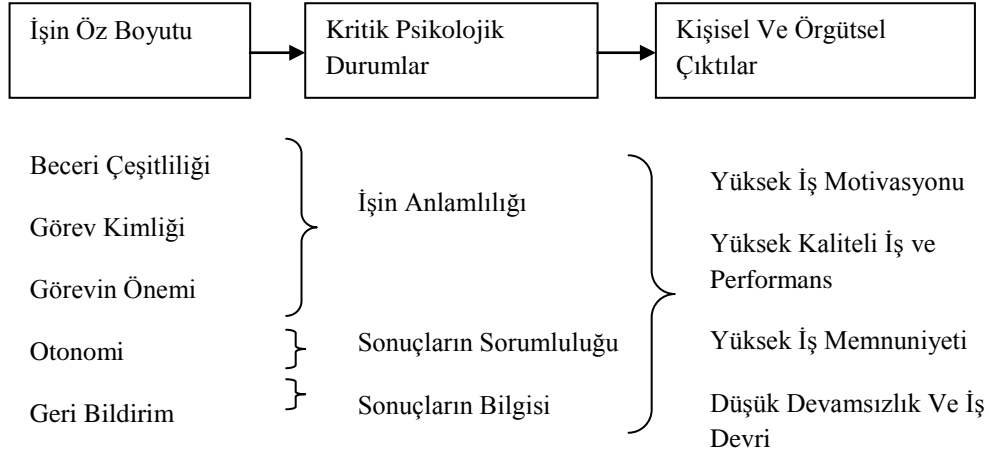
Pekiştirme kuramı; bireylerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre gerçekleştirdikleri davranışı tekrarlayıp tekrarlamayacağına odaklanmaktadır. Buna göre; bireyler gerçekleştirdikleri davranışın neticesinde en çok kazanım sağladığı davranışı yinelenmekten çekinmeyeceklerdir (Şimşek ve ark. 2014). Bu bağlamda bireylere belirli bir davranışı gerçekleştirmesi için verilen ödüller o davranışın yinelenmesini sağlamak içindir.

### **2.5.2.3 İş Tatminiyle İlgili Diğer Teoriler**

#### **2.5.2.3.1 İş Özellikleri Modeli**

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen bu modele göre iş tatmini; işin çevresindeki motive edici özellikler desteklendiği zaman gerçekleşmektedir. Bunlar; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, otonomi ve geri bildirimden oluşmaktadır. İş özelliklerinde bahsedilen beceri çeşitliliğiyle işi gerçekleştirirken, işin farklı aktiviteler gerektirmesi ve bu aktiviteler yerine getirilirken bireyin farklı yetenek ve becerileri kullanabilmesi anlatılmaktadır. Görev kimliğiyle ise bir işin başından sonuna kadar ilgili kişi tarafından ne derece yapıldığı ve ne kadar gözlemlenebilir çıktılar elde edildiği ifade edilmektedir. Görevin önemiyle; işin bireyin çalışma ya da kişisel yaşamındaki önemli etki derecesi anlatılmaktadır. İş özelliklerinde bahsedilen otonomiyle, çalışanın işindeki özgürlük ve kararlara katılabilme derecesi anlatılırken; geri bildirimde işin sonuçlarıyla ilgili olarak bireye ne kadar açık bilgilendirmede bulunduğu anlatılmaktadır. Motive edici bu beş özellik Şekil 9'dan da görülebileceği üzere üç önemli psikolojik durumu etkilemektedir. Sonuç olarak, bu üç psikolojik durum, iş tatminin de içinde bulunduğu bir dizi çıktıya yol açmaktadır. Bahsedilen bu modele göre, örgütün temel bakış açısı bu beş özelliği geliştirerek iyi bir iş çevresi yaratıp işlerinden tatmin olan birey sayısını artırmaya yönelik olmalıdır (Hackman ve Oldham 1975; Dugguh ve Ayaga 2014).

**Şekil 9 : İş Özellikleri Modeli**



**Kaynak:** ( Hackman ve Oldham 1975)

### 2.5.2.3.2 Duygusal Olaylar Teorisi

Weiss ve Cropanzano tarafından geliştirilen bu teori, duyguların bireylerin yaşamında nasıl etkili olduğu ve insanın içinde bulunduğu ruh halinin iş tatminini nasıl etkilediği ile ilgilidir. Teori; çalışanın bilişsel, duygusal ve zihinsel durumları vb. gibi içsel uyanları ile bu uyarıların bireyin işindeki performansına, işine olan bağlılığına ve tatminine olan etkisi arasında bağlantı kurmuştur. Buna göre; bu tür uyarılar çalışanın iş tatmininde oldukça önemli bir yere sahiptir (Özdevecioğlu 2004; Dugguh ve Ayaga 2014).

### 2.5.2.3.3 Cornell Modeli

Smith, Kendall ve Hullin tarafından geliştirilen bu modele göre; bireyin duyguları ile iş tatmini birbiriyle ilişkilidir ve bireyin duygusal tepkileri işiyle ilgili farklı boyutlar geliştirmesine neden olmaktadır. Onlara göre, bu duygular bireyin deneyimlerinden ve beklentilerinden kaynaklanmaktadır (Candan 2013).

### 2.5.3 İş Tatmini Sonuçları

İş tatmini kavramının hem bireysel hem de örgütsel anlamda önemli bir takım sonuçlar doğurduğu gerçeğinden yola çıkarak bu alanda oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Aşağıda yapılan bu çalışmalardan derlenen, örgüt ve bireyler açısından önemli sonuçlar doğuracağı kabul edilen ve örgütsel anlamda birçok değişkenle

bağlantısı olduğu varsayılan iş tatmininin olası sonuçlarına değinilmiştir (Yüksel 2005).

İş tatmini kavramının olası sonuçları ise, kavramın bireylerde yarattığı durum dikkate alınarak düşük seviyeli ve yüksek seviyeli iş tatmini olarak verilmiştir.

### **2.5.3.1 Düşük Seviyeli İş Tatmini**

Bu kavramla, çalışanlarda düşük seviyede iş tatmini olduğu zamanlarda görülen durumlar ifade edilmiştir. Sonuçları itibariyle örgütler tarafından arzulanan bir durum olmamakta, örgüt içindeki işleyişin iyi gitmediğinin kanıtı olarak görülmektedir (Kök 2006).

- *Devamsızlık*

Çalışanların geçerli bir sebebi olmadan ve sıklıkla işe gelmemesi halinde söz konusu olabilecek bir durum olan devamsızlık, literatürde çoğunlukla düşük iş tatmininin bir sonucu olarak ele alınmıştır. Buna göre, iş tatmini ile devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle; çalışanlardaki düşük seviyedeki iş tatmini devamsızlığın artmasına neden olmaktadır (Özcan 2011).

- *İşten Ayrılma Niyeti*

İş tatmini derecesinden etkilenen bir diğer değişken de çalışanların işten ayrılma niyetidir. Buna göre, düşük seviyede iş tatminine sahip olan veya işlerinden tatmin olmayan çalışanlar fırsatını bulduklarında işlerinden ayrılmayı düşünmektedirler.

- *İşgücü Devir Hızında Artış*

Devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve paralelinde görülebilecek bir diğer durum da iş gücü devir hızında artıştır. İş gücü devir hızıyla örgüt içindeki personel giriş çıkışları anlatılmak istenmektedir. İşgücü devir hızının yükselmesi nitelikli personeli kaybetme ihtimali, örgütün verimliliğinin azalması ve daha birçok nedenle örgütler için arzulanan bir durum değildir (Yılmaz ve Halıcı 2010). Bu sebeple örgütler çalışanlarının işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak uygulamalara önem



vererek çalışanların tatminlerini yükselterek işgücü devir hızını azaltmaya çalışmalıdırlar.

- *İş Kazaları*

İşinden tatmin olmayan veya düşük seviyede tatmin olan bireylerde görülebilecek bir diğer durum iş kazalarıdır. Buna göre, çoğunlukla iş tatmin seviyesi düşük olan bireyler örgütte kendilerini işlerine vermekte zorlanmakta ve yine çoğunlukla işlerinin dışında olan her şeyle ilgilenme eğiliminde olmaktadır. Sonuç olarak bu tür bireylerin çalıştıkları ortamlarda iş kazalarının görülmesi olasıdır (Pelit 2015).

### **2.5.3.2 Yüksek Seviyeli İş Tatmini**

Çalışanların işlerinden yüksek seviyede tatmin olmaları bireysel, örgütsel ve toplumsal anlamda olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu sebeple, örgütler tarafından çalışanlarının işlerinden memnun olmaları arzulanan bir durumdur.

- *Performans*

İş tatminiyle ilgili yapılan çalışmaların çoğunda işinden tatmin olan bireylerin performanslarının işinden tatmin olmayanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak buna rağmen iş tatmini ile performans arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu söyleyebilmek mümkün değildir. Çalışanların yüksek performans sergilemesinde iş tatmininin yanında diğer başka değişkenler de etkili olabilmektedir (Pelit 2015).

- *Örgütsel Vatandaşlık*

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün üyesi çalışanların rol tanımlarının ötesinde örgütünün gelişmesine katkı sağlayacak gönüllü olarak ekstra davranışlar sergilemesi olarak bilinmektedir (Çelik ve Telman 2013). Bu bağlamda, işlerinden tatmin olan çalışanların örgütün gelişmesine katkıda bulunmak için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği varsayılmaktadır.

- *Örgütsel Bağlılık*

İşlerinden ekonomik, sosyal ve psikolojik anlamda memnun olan çalışanların memnuniyetleri iş ve örgütsel bağlılıkla sonuçlanabilmektedir (Sevimli ve İşcan 2005). İşlerinden tatmin olan çalışanlar içinde bulunduğu örgütü daha çok benimsemekte ve sahiplenmekte kendini adeta ailenin bir üyesi gibi hissetmektedirler.

#### **2.5.4 Sağlık Kurumlarında İş Tatmini Ve Önemi**

Özellikle 1960'lı yıllardan itibaren söz konusu olmaya başlayan, sağlık kurumlarından hizmet talep eden kişilerin “hasta” olarak algılanmasından ziyade “müşteri” olarak görülmeye başlanmasıyla birlikte gelişen süreçte hizmet talebinde bulunan müşterilerin nasıl tatmin edileceği de araştırılmaya değer bulunmuş ve bu konuda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Oksay 2011). Söz konusu çalışmaların neticesinde sağlık kurumlarından hizmet alan müşterilerin tatmin edilmesindeki birincil etkenin sağlık kurumunun en temel ögesi olan insan kaynağının tatmin edilmesinden geçtiği üzerinde durulmuştur. Gerçekten de sağlık kurumlarının hizmet verdiği kesimin insan olması ve yapılan herhangi bir hatanın telafisi mümkün olmayan sonuçlara sebebiyet vermesi dolayısıyla sağlık kurumlarında çalışan her bir personel için iş tatmini oldukça önemli hale gelmiştir.

İşinden tatmin olan sağlık çalışanları hastalara daha iyi ve kaliteli hizmet sunarak hastanenin de prestijinin artmasına katkı sağlamaktadır. Böylelikle hastanelerin sayısının da giderek arttığı günümüzde işinden tatmin olan çalışanlar, hastalarla kurdukları pozitif etkileşim sayesinde tekrar ihtiyaç duyulduğunda kendi kurumların tercih edilmesini sağlayarak kurumlarının rekabet ortamında başarılı olmasına katkıda bulunabileceklerdir.

Çalışanların işlerinden tatmin olması, kendi fiziksel ve psikolojik sağlığının yanında, hasta ve sağlık kurumunu da pozitif yönde etkilemektedir. Ancak, söz konusu insan sağlığı olduğu için 24 saat hizmet vermek durumunda kalan ve bu bağlamda uykusuzluk, zor şartlarda çalışma, yorgunluk, ekiple çalışmanın getirdiği kolaylıkların yanında uyum içinde çalışabilmenin zorluğu, yakınlarının sağlığından endişe duyan hasta yakınlarıyla iletişimde yaşanan zorluklar vb. gibi nedenler çalışanların iş tatminlerinde düşüklüğe neden olabilmektedir. Bunun yanında ayrıca

Çalışanlar gösterdikleri çabanın üstleri tarafından takdir edilmediğini düşündükleri durumlarda da iş tatminleri negatif anlamda etkilenebilecektir. Bu sebeplerle sağlık kurumlarında etkili ve verimli hizmet sunulabilmesi için önceliğin örgütün en temel öğesi olan insan kaynağına verilmesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki insan kaynağına yapılacak yatırımların yansımaları başta çalışanlar olmak üzere hizmet sunulan kesimle olan iletişimlerde de görülecek ve nihai noktada örgütün başarılı olmasında temel rol oynayacaktır.



## **2.6 Duygusal Emek, Tükenmişlik Ve İş Tatmini Üzerine Literatürde Yer Alan Daha Önce Yapılmış Çalışmalar**

Bu başlık altında; duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisini incelemeyi amaçladığımız kavramlarla ilgili olarak, bu kavramlardan herhangi ikisini veya hepsini birden konu alan, ulusal ve uluslararası literatürde yer alan çalışmalardan bahsedilecektir. Daha önceki çalışmalara yer verirken böyle bir kısıtlamaya gidilmesinde; konunun daha net ortaya koyulabilmesi adına, ilgili literatür incelendiğinde iş tatmini ve tükenmişlik kavramlarının oldukça fazla çalışıldığını ancak duygusal emek kavramının görece yeni bir kavram olması ve değerinin yeni fark edilmeye başlanması sebebiyle daha az çalışılmış olması etkili olmuştur.

### **2.6.1 Ulusal Literatürde Yer Alan Çalışmalar**

Duygusal emek kavramı, ulusal yazında yakın zamanlarda fark edilen ve araştırmacılar tarafından dikkate değer bulunan kavramlardan birisi olarak özellikle örgütsel davranış alanındaki diğer bazı kavramlarla ilişkilendirilerek araştırma konusu yapılmıştır. Tükenmişlik ve iş tatmini kavramları ise günümüze kadar pek çok araştırmaya dâhil olmuş kavramlardır.

Basım ve ark. (2013); öğretmenlerin kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi ve bu etkide duygusal emek davranışlarının aracılık rolünü belirlemek amacıyla öğretmenlerle anket tekniği uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında; kişiliğin duygusal emek üzerinde, duygusal emeğin de tüm alt boyutları ile duygusal tükenme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre yüzeysel rol yapma ile duygusal emek arasında pozitif yönde, derinden rol yapma ile doğal duygular arasında ise negatif yönde ilişki bulunmuştur. Demografik değişkenler açısından ise cinsiyet ve yaşın yüzeysel rol yapma üzerinde negatif, doğal duygu gösteriminde ise pozitif etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma davranışı sergileyenlerin daha fazla duygusal tükenmeye maruz kaldığını belirtmişlerdir.

Eroğlu (2014), duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve tükenmişliğin boyutlarıyla olan ilişkisini incelemek amacıyla örneklem grubunu banka çalışanlarının oluşturduğu araştırmasında; duygusal emek boyutlarından yüzeysel

davranmanın duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte yüzeysel davranma ile tükenmişliğin alt boyutlarından kişisel başarı hissi arasında anlamlı ilişkiye rastlamamıştır. Ayrıca duygusal emek alt boyutlarından derin davranma ile tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Karamaraş (2014); satış çalışanlarının duygusal emek gösterimleri ile iş tatmini ilişkisini incelemek amacıyla ülkemizde farklı bölge ve sektörlerde görev yapan satış çalışanlarından oluşan örneklem grubuyla anket tekniği uygulayarak gerçekleştirdiği araştırmasında, yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bununla birlikte derinden rol yapma ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişkiye rastlamamış; duygusal emeğin alt boyutlarından biri olan doğal duyguların sergilenmesi ile iş tatmini arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Kaya ve Özhan (2012); turist rehberlerinin harcadıkları duygusal emek ile tükenmişlik durumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla anket tekniği kullanarak turist rehberlerinden elde ettikleri verilerin analizi sonucuna göre; duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranma ve samimi davranış arttıkça tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmanın azalıp, kişisel başarı hissini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Korkmaz ve ark. (2015); yiyecek ve içecek hizmetlerinde çalışanların duygusal emek davranışları ile bu davranışların tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini incelemek amacıyla beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek bölümünde çalışanlarla gerçekleştirdikleri çalışmalarında; yüzeysel davranmanın duygusal tükenmeyi artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Köse ve ark. (2011); kamu ve özel hastanelerde görev yapan doktorların duygusal emekleri ve bunun tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla, örneklemi Manisa ilinde yer alan doktorların oluşturduğu araştırmalarında; cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklerin duygusal emek üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, çalışmalarına kamu ve özel sektörde çalışan doktorları dâhil ederek her iki sektör arasında karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamışlardır. Buna göre; kamu sektöründe çalışan doktorların yüzeysel

davranış gösterme eğilimleri ve duygusal çaba harcama boyutu özel sektörde çalışanlara göre anlamlı düzeyde fazla bulunmuştur. Buna ilave olarak; yüzeysel davranma ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunurken; yüzeysel davranma ile kişisel başarı duygusu arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Duygusal emek boyutlarından derin davranma ile duyarsızlaşma arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunurken; derin davranma ile kişisel başarı duygusu arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Duygusal çaba ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiye rastlanmıştır.

Mengenci (2015); hizmet sektöründe çalışanların karşılaştıkları tükenmişlik sendromunun duygusal emekleri üzerindeki etkisi ve iş tatmininin bu iki kavram arasında oynadığı rolü duygu regülasyon teorisi, kazanımların korunumu teorisi ve duygusal olaylar teorisi temel alarak açıkladıkları çalışmalarında; iş tatmini yüksek olan çalışanların duygusal emek stratejilerinden daha çok derin davranma ve doğal duygularla hizmet verdiklerini, daha az yüzeysel davranmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Duygusal tükenme yaşayan kişilerin ise daha çok yüzeysel davranış sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca iş tatminin yüzeysel davranma ile duygusal tükenme arasında yarı aracı etkisinin bulunduğunu; derin davranma ve doğal davranış ile duygusal tükenme arasında ise tam aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Oral ve Köse (2011); duygusal emek kavramının çalışanların iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkisini incelemek amacıyla örneklem grubunun hekimlerden oluştuğu çalışmalarında, hekimlerde yüzeysel davranış göstermenin hekimlerin tükenmişlik seviyelerini artırarak iş doyumlarını düşüreceği sonucuna ulaşmışlardır. Duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu ile tükenmişlik ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Kamu sektöründe çalışanların, özel sektörde çalışanlara oranla daha yüzeysel davranış gösterdiği ve daha fazla duygusal çaba harcadığı da ulaştıkları sonuçlar arasında yer almaktadır.

Özkan (2013); çağrı merkezi çalışanları ile gerçekleştirilen araştırmada, çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek çabaları, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzlukları, duygusal emeğe bağlı iş doyumları ile örgütsel iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konmasını amaçlamışlardır. Sıralanan

amaçlardan duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ölçmek için “Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Ölçeği” geliştirmişlerdir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, çağrı merkezleri duygusal emek yoğun çalışan alanlardan biri olarak, duygusal uyumsuzluk yüksek ve duygusal emeğe bağlı iş doyumunu düşük bulunmuştur.

Savaş (2012); ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda; okul müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı şekilde yordadığını görmüşlerdir.

Yürür ve Ünlü (2011); Yalova ilinde çalışan otel çalışanlarının duygusal emek davranışlarının duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ve bu etkiler bakımından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucuna göre; duygusal emek davranışlarından derin davranma ile işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Birdir ve Dalgıç (2015); havalimanında çalışan satış elemanlarının duygusal emek gösterimlerinin iş streslerine ve iş doyumlarına etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, duygusal emek stratejilerinden derinlemesine davranmanın iş doyumunu olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Naktiyok ve Ağırman (2016); çalışanlardan beklenen iş odaklı duygusal emek gösterimlerinin duygusal tükenme üzerine etkisinde mesleki bağlılığın ve çalışan odaklı duygusal emek gösterimlerinin rolünü değerlendirdikleri çalışmalarında kamu hastanesinde görev yapan hemşirelere anket uygulamışlardır. Yapısal eşitlik modelini kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmada, olumsuz duyguları gösterme gerekliliğinin duygusal tükenmişlikle anlamlı bir ilişkisinin olduğu, çalışma ortamında olumsuz duyguları gösterme gerekliliğinin hemşirelerin duygusal tükenmişlik yaşamasına neden olarak mesleki bağlılığı zayıflattığını ortaya koymuşlardır.

Karakaş ve ark.(2016); öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının iş doyumlarına etkisini araştırmayı amaçladıkları çalışmalarında duygusal emeğin iş doyumunu yordadığını belirtmişlerdir. Ayrıca; iş doyumunun alt boyutlarından içsel doyum ile duygusal emek arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Kaplan ve Ulutaş (2016); duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Nevşehir ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çeşitli birimlerinde çalışanlarla anket tekniğini kullanarak araştırma yapmışlardır. Bu araştırmadan elde ettikleri verilerin analizinin neticesinde duygusal emeğin derin davranış boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı; kişisel başarı hissi boyutunda ise pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu görmüşlerdir. Duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun ise tükenmişliğin sadece duyarsızlaşma boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ulaştıkları sonuçlar arasında yer almaktadır.

Kıngır ve ark. (2016); duygusal emeğin iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla otel çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucuna göre duygusal emek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Kızanıklı ve Ünlüöner (2016); otel işletmelerinde çalışanların yüzeysel, derin ya da samimi davranışlardan oluşan duygusal emek davranışları ile davranıl kuralları algısı ve iş doyumu düzeyi arasında anlamlı bir ilişkisi olup olmadığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmada; duygusal emek davranışlarının hem iş doyumu hem de davranış kuralları algısı ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Duygusal emek davranışlarından derin davranışın iş doyumu üzerinde en fazla etkiye sahip olduğunu da çalışmalarında saptamışlardır.

İrigüler ve Güler (2016), turist rehberliğinde duygusal emek ve duygusal emeğin iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmanın sonucuna göre, yüzeysel davranmanın duygusal tükenmeye neden olduğunu belirtmişlerdir. Bunun aksine derin davranışlar ve doğal duygular sergilemenin tükenmişliği engellediğine değinmişlerdir.

Bu çalışmaların dışında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatminini araştırma kapsamına alan tez çalışmaları da bulunmaktadır. Bu çalışmalardan da bahsetmekte yarar bulunduğu düşüncesinden yola çıkarak aşağıdaki paragraflarda bu çalışmalardan bir kısmına yer verilmiştir.

Pala (2008); tez çalışmasında turizm işletmelerinde duygusal emeğin boyutlarını ölçebilmek için “ Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği (HELs)’nin” Türkçeye uyarlamasını yapmıştır. Duygusal emek boyutlarının işte



kalma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkisinin de araştırıldığı çalışmada, derin davranış sergilemenin iş tatminini ve işte kalma niyetini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çaldağ (2010); sağlık çalışanlarında duygusal emek kavramının iş sonuçlarına etkilerinin araştırıldığı tez çalışmasında; mesleğe duygusal bağlılık, mesleği bırakma niyeti, tükenmişlik ve performansın etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda duygusal emekle tükenmişlik arasında anlamlı yönde ilişki bulunmuştur. Buna göre; yüzeysel davranış arttıkça tükenmişlik azalmaktadır. Duygusal emeğin diğer boyutları olan derin davranış ile tükenme arasında ise pozitif yönde; duyguların doğal yolla ifadesi ile tükenmişlik arasında ise negatif yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Bir diğer ifadeyle; derin davranma arttıkça tükenmişlik artarken, duyguların doğal yolla ifadesi arttıkça tükenmişlik azalmaktadır.

Kaya (2009); özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışlarını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında örneklem grubunda yer alan öğretmenlerde hem duygusal emek harcama düzeyinin hem de iş doyumunun yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Köse (2009); duygusal emek kavramının çalışanların iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Manisa ilinde yer alan doktorlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada yüzeysel davranış göstermenin tükenmişlik seviyesini artırarak iş doyumunu azalttığı sonucuna ulaşırken; derinlemesine davranma ile kavramlar arasında güçlü bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara oranla daha fazla yüzeysel davranış sergilediği de Köse'nin ulaştığı sonuçlar arasında yer almaktadır.

Yalçın (2012); duygusal emeğin öncüllerini ve sonuçlarını yapısal eşitlik modeli ile tespit etmeyi amaçladığı tez çalışmasında duygusal emeğin örgüt kültürü algısı ve kişilik özelliklerinden etkilendiği ve bunun bireylerin tükenmişlik ve iş tatminini etkilediğini belirtmiştir.

Genç (2013); turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek ve duygusal zekâ düzeylerinin iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmadan elde ettiği verileri yapısal eşitlik modeli ile analiz etmiştir. Neticesinde;

çalışanların duygusal emek ve duygusal zekâ düzeylerinin iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca duygusal emek boyutlarından derin davranış gösterenlerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu; yüzeysel davranış gösterenlerde ise düşük iş tatmini görüldüğü ulaştığı sonuçlar arasındadır.

Kaya (2014); duygusal emek, tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla huzurevi, yaşlı bakım ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan yaşlı bakım çalışanlarından oluşan örneklem grubuyla gerçekleştirdiği çalışmada; yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü, iş doyumu arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır. Derinlemesine davranış ile duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında negatif yönde, iş doyumu arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Yakar (2015); turizm işletmelerinde duygusal emek ve tükenmişlik arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, duygusal emek ile tükenmişlik arasında demografik özellikler bakımından birtakım farklılıklara ulaşmıştır. Duygusal emek boyutları ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde ise yüzeysel davranma ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkiye rastlarken; derin davranma ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Samimi davranış ile duygusal tükenmişlik boyutu ile de negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Gürsoy (2016); Yalova Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı İl Müdürlüğü ve bağlı kuruluşlarında çalışanların duygusal emek davranışları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, ilgili yerlerde çalışanların samimi davranışlar sergiledikleri, bu sebeple tükenmişlik seviyelerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

**Tablo 2: Duygusal Emek, Tükenmişlik Ve İş Tatminini Konu Alan Ulusal Literatürde Yer Alan Çalışmalar**

Yazarlar	Yıl	Örneklem Grubu	Değişkenler	Bulgular
Sevinç Köse Lale Oral Hilmiye TÜresin	2011	Doktorlar	-Duygusal Emek -Tükenmişlik	Duygusal emek ile demografik değişkenler arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. Kamuda çalışan doktorların özel sektördekilere oranla yüzeysel davranış gösterme ve duygusal çaba harcama boyutlarının daha yüksek olduğu; yüzeysel davranmanın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerini yükselttiği de ulaştıkları sonuçlar arasındadır.
Lale Oral Sevinç Köse	2011	Doktorlar	-Duygusal Emek -İş Doyumu -Tükenmişlik	Duygusal emek gösterimi sırasında yüzeysel davranış göstermenin tükenmişliği artırıp iş doyumunu azalttığı; kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilediği sonucuna ulaşmışlardır.
Senay Yürür Onur Ünlü	2011	Otel Çalışanları	-Duygusal Emek -Duygusal Tükenme -İşten Ayrılma Niyeti	Duygusal emek davranışlarından derin davranma ile işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Ufuk Kaya Çağlar Kadir Özhan	2012	Turist Rehberleri	-Duygusal Emek -Tükenmişlik	Duygusal emek davranışından derinlemesine ve samimi davranış boyutu arttıkça; tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmanın azalıp kişisel başarı hissini arttırdığını belirtmişlerdir.
Ahmet Cezmi Savaş	2012	Okul Müdürleri Öğretmenler	-Duygusal Zekâ -Duygusal Emek -İş Doyumu	Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, duygusal emeğin bu ilişkide ara yordayıcı olduğunu tespit etmişlerdir.
Güliden Özkan	2013	Çağrı Merkezi Çalışanları	-Duygusal Emek -Örgütsel İletişim	Çağrı merkezi çalışanlarında duygusal uyumsuzluk yüksek; duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ve örgütsel iletişim doyumunu düşük bulunmuştur.
H. Nejat Basım	2013	Öğretmenler	-Kişilik	Kişiliğin duygusal emek üzerinde, duygusal emeğin de tüm alt

Memduh Beğenirbaş Rukiye Can Yalçın			Özellikleri -Duygusal Tükenme -Duygusal Emek	boyutları ile duygusal tükenme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
Şeyma Eroğlu Gün	2014	Banka Çalışanları	-Duygusal Emek -Tükenmişlik	Duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranma duygusal tükenme ve duyarsızlığı artırmaktadır.
Sibel Karamaraş	2014	Satış Çalışanları	-Duygusal Emek -İş Tatmini -Kişi-İş Uyumu	Yüzeysel rol yapmanın iş tatminin negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.
Halil Korkmaz Serdar Sünnetçioğlu Mustafa Koyuncu	2015	Yiyecek-İçecek Çalışanları	-Duygusal Emek -Tükenmişlik -İşten Ayrılma Niyeti	Yüzeysel davranma duygusal tükenmeyi; duygusal tükenme ise işten ayrılma niyetini artırmaktadır.
Cengiz Mengenci	2015	Hizmet sektörü Çalışanları	-İş Tatmini -Duygusal Emek -Tükenmişlik	İş tatmini yüksek olan çalışanlar duygusal emek stratejilerinden daha çok derin davranış ve samimi davranış gerçekleştirmektedirler. Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar ise daha çok yüzeysel davranış sergileme eğilimindedirler.
Kemal Birdir Ali Dalgıç	2015	Satış Elemanları	-Duygusal Emek -İş Stresi -İş Doymu	Duygusal emek davranışlarından olan derinlemesine davranışın iş doyumunu olumlu etkileyerek iş stresini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.
Atılhan Naktiyok Ülke Hilal Ağırman	2016	Hemşireler	-İş Odaklı Duygusal Emek -Duygusal Tükenme -Çalışan Odaklı Duygusal Emek -Mesleki Bağlılık	Çalışma ortamında olumsuz duyguları göstermeme gerekliliğinin duygusal tükenmeyi artırarak mesleki bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.
Ayhan Karakaş	2016	Öğretmenler	-Duygusal Emek	İş doymu ve duygusal emek arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki

Rasim Tösten Veysi Kansu Ahmet Sedat Aydın			-İş Doyumu	olduğunu belirtmişlerdir.
Metin Kaplan Özlem Ulutaş	2016	Otel Çalışanları	-Duygusal Emek  -Tükenmişlik	Derin davranma ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif, kişisel başarı hissi boyutunda ise pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki vardır. Yüzeysel davranış boyutunun ise sadece duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.
Said Kınır Abdulkadir Bilen Ayhan Karakaş	2016	Otel Çalışanları	-Duygusal Emek  -İş Tatmini	Demografik değişkenlerden bazıları duygusal emeği etkilemektedir. Duygusal emek ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Murat Kızanıklı Kurban Ünlüönen	2016	Otel Çalışanları	-Davranış Kuralları Algısı  -İş Doyumu  -Duygusal Emek	Duygusal emek davranışının gen davranış kuralları algısı hem de iş doyumu ile ilişkisi vardır.
Feray İriğüler M. Emre Güler	2016	Turist Rehberleri	-Duygusal Emek  -İş Doyumu  -Tükenmişlik	Yüzeysel davranışlar sergilemek duygusal tükenmeye neden olurken; derin ve samimi davranışlar tükenmişliği engellemektedir.

## 2.6.2 Uluslararası Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Adil ve ark.(2013); sergileme kuralları talepleri, iş yerinde duygular, duygusal emek ve iş tatmini üzerinde aktif olarak etkisi olan çeşitli mekanizmaları incelemeyi amaçladıkları çalışmalarında örneklem grubu olarak Pakistan'da bankacılık sektöründe çalışan müşteri hizmetleri temsilcilerini tercih etmişlerdir. Çalışmanın sonunda elde edilen verilerin analiz edilmesiyle, yüzeysel davranma ve negatif duygular iş tatminini negatif etkilerken; pozitif duyguların iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Blau ve ark. (2012) duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla acil sağlık hizmeti uzmanlarıyla gerçekleştirdikleri

çalışmalarında; duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranmanın tükenmişlik üzerinde güçlü ve pozitif yönde etkisinin olduğuna ulaşımlardır. İlave olarak, yüzeysel davranma ve iş tatmini arasında da derin davranmaya oranla güçlü ve negatif yönde ilişki tespit etmişlerdir.

Brotheridge ve Grandey (2002), çalışmalarında iş odaklı ve çalışan odaklı duygusal emek ile tükenmişliği incelemiştir. Çalışanın duygusal emek davranışlarından olan yüzeysel davranma veya sahte davranışlar göstermesiyle tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşmanın görüldüğü; pozitif duyguları gösterme talebi olduğunda veya derin davranış sergilendiğinde ise kişisel başarı duygusunun artarak örgüt için faydalı çıktılar elde edildiğine değinmişlerdir.

Chen ve ark. (2012), otel çalışanlarındaki duygusal emek ve onunla ilişkili olabilecek davranışsal çıktılarını inceledikleri çalışmalarında, yüzeysel davranmanın iş tatminiyle negatif yönde, tükenmişlikle pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşımlardır. Derin davranmada ise bunun tam tersi bir sonuca ulaşılmıştır. İlave olarak, iş tatmini ve tükenmişliğin duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirtmişlerdir.

Cheung ve Tang (2010) yaş, cinsiyet ve duygusal emek stratejilerinin iş çıktılarına etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, yaşın derin davranma ve doğal duyguların ifade edilmesinde etkili olduğunu fakat yüzeysel davranmayla ilişkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Buna ilave olarak yaşın iş tatmini ve psikolojik sıkıntıyla da ilişkili olduğundan bahsetmişlerdir. Cinsiyetin ise sadece yüzeysel davranmayla ilişkisinin olduğunu ve erkeklerin daha çok yüzeysel davranışlar sergilediği de ulaştıkları sonuçlar arasındadır. Yüzeysel davranışlar sergilemenin de düşük iş tatmini ve yüksek psikolojik sıkıntıya neden olduğu ulaştıkları sonuçlar arasındadır.

Chooi Hwa (2012), duygusal emeğin duygusal tükenme üzerindeki etkisini ve iş arkadaşları desteğinin aracılık rolünü incelediği çalışmasında yüzeysel davranmanın duygusal tükenmeyi artırdığını, derin davranmanın ise duygusal tükenme ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Gopalan ve ark. (2013), duygusal emeğin duygusal tükenme ve yaşam tatminiyle olan ilişkisini açıklamayı ve bu ilişkide algılanan özerkliğin yatıştırıcı rolünü açıklamayı amaçladıkları çalışmalarında yüzeysel davranma ve duygusal

tükenme arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur. Yüzeysel davranmanın genel yaşam tatminini düşürerek duygusal tükenmeye yol açtığını öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte duygusal tükenme ile derinlemesine davranma arasında önemli bir ilişki bulamamışlardır.

Hur ve ark. (2015), duygusal emek stratejilerinin iş performansı ve iş tatminini nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla Güney Kore’de çalışan 309 satış elemanıya gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda duygusal emek stratejilerinden yüzeysel davranmanın iş tatmini üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu; derin davranmanın ise iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Jiang ve ark. (2013), duygusal emek stratejileri ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bu ilişkide iş özelliklerinin etkisini araştırmak amacıyla 219 market çalışanından anket yöntemiyle elde ettikleri verilerin analizi neticesinde, yüzeysel davranmanın iş tatminiyle negatif yönde, derin davranmanın ise iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Kinman ve ark. (2011) İngiltere’deki öğretmenlerde duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisi ve bu ilişkide işyerindeki sosyal desteğin rolünü araştırdıkları çalışmalarında duygusal emekle bütün çıktılar arasında önemli ilişkiler gözlemlemişlerdir. Çalışmada ayrıca deneyim ve duygusal emek arasındaki ilişkiye de yer verilmiş ve deneyimi fazla olan öğretmenlerin daha fazla duygusal emek harcayarak, iş tatmini seviyelerinin daha düşük olduğu da ulaştıkları sonuçlar arasındadır.

Lee ve ark. (2015), Güney Kore’de küresel bir havayolu işletmesinde çalışan uçuş personeli üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada sergileme kurallarının duygusal emek stratejileri, tükenmişlik ve performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, duygusal emek stratejilerinin gerçekleştirilmesinde sergileme kurallarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu stratejilerden derin davranma tükenmişliği azaltarak iş performansını artırmaktadır. Yüzeysel davranma ise iş performansını geliştirmektedir fakat tükenmişliğin artmasına neden olmaktadır.

Lee ve Ok (2012), otel çalışanlarında sergileme kurallarının etkilerini ve tükenmişlik ve iş tatminini nasıl etkilediğini araştırmayı amaçladıkları çalışmalarında, amaçları doğrultusunda otel çalışanları ve yöneticileriyle

gerçekleştirdikleri araştırmada duygusal emeğin iş tatmini ve tükenmişlik üzerinde dolaylı etkisinin bulunduğunu bildirmişlerdir.

Mittal ve Chhabra (2011), duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ve yaş, cinsiyet, sosyal destek gibi değişkenlerin bunun üzerindeki etkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla, örneklem grubu olarak özel okullarda çalışan öğretmenleri tercih etmişlerdir. Araştırmanın sonuçları öğretmenlerde duygusal emek sergilemenin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olduğunu göstermektedir.

Montgomery ve ark. (2006) iş odaklı duygusal emek, iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Hollanda'da kamu kurumlarında görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında iş odaklı duygusal emeğin tükenmişlikle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Olumsuz duyguların yüzeysel davranmayla ilişkili olduğu ve negatif çıktılara yol açtığı da ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Kendi isimleriyle anılan ilk bölümde de bahsedilen yaklaşımın literatürde yer almasını sağlayan Morris ve Feldman (1996) "The Dimensions, Antecedents And Consequences Of Emotional Labor" isimli makalelerinde duygusal emeği uygun duygu gösterimindeki sıklık, istenen sergileme kurallarına verilen dikkat, gösterilen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olarak dört boyutta incelemişlerdir. Bu boyutların duygusal tükenme ve iş tatminiyle ilişkisini inceleyen Morris ve Feldman tüm boyutların duygusal tükenmeye neden olduğunu ancak bu boyutlardan sadece duygusal uyumsuzluğun düşük iş tatminine yol açtığını belirtmişlerdir.

Rathi ve ark. (2013), duygusal emeğin duygusal tükenme ve iş tutumları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla otel çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre; yüzeysel davranma duygusal tükenmeyle pozitif ilişkilidir. Fakat derin davranma ile duygusal tükenme negatif ilişki vardır.

Rogers ve ark. (2014), eğitim stresi ve sorumlulukları nedeniyle işle ilgili tükenmişlikte risk altında olan asistan doktorlardaki tükenmişlik durumlarını incelemişlerdir. Çalışmada, yüzeysel davranmanın tükenmişliği pozitif etkilerken derin davranmanın negatif etkilediği ulaşılan sonuçlardan bazılarıdır.



Torland (2011), tur liderlerinde duygusal emek ve iş tatmini ile bunda cinsiyetin önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla tur liderlerinden online anket yoluyla elde ettiği verilerin analiziyle elde ettikleri sonuçlara göre; derin davranmanın tur liderlerindeki iş tatmini üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır. Yüzeysel davranmayla ise iş tatmini arasında istatistiksel olarak önemli bir etki bulunamamıştır. Ayrıca duygusal emek ve iş tatmini ile cinsiyet açısından önemli bir yoktur.

Tsukomoto ve ark. (2015), çalışmalarında uzun süreli bakım çalışanlarında duygusal emeğin sağlık ve iş tatmini üzerinde ters etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Yang ve Chang (2008), klinik hemşirelerinde duygusal emek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri çalışmalarında yüzeysel davranma ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bununla birlikte derin davranma ve iş tatmini arasında önemli ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Zhang ve Zhu (2008), Çin’de yükseköğretimde görev yapan öğretmenlerin duygusal emek, tükenmişlik ve memnuniyetlerini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmada öğretmenlerin daha çok derin davranışlar sergilediklerine ulaşmışlardır. Yüzeysel davranmanın öğretmenlerin tükenmişlik ve tatminlerinde zararlı etkisinin olduğu da ulaştıkları diğer sonuçlar arasındadır.

Roh ve ark. (2016), sağlık kurumlarında görev yapan sosyal çalışmacılar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada sahte davranışlar sergilemenin iş tatminini azaltarak tükenmişliği artırdığını belirtmişlerdir.

Sohn ve ark. (2016), Güney Kore ve Japonya’da ki duygusal emek davranışlarını inceleyerek farklılıkları dile getirmeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla satış çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmada her iki ülkede çalışanlarının duygusal emek gösterimlerinin tükenmişliğe neden olduğunu ortaya koymuşlardır.

Lee ve Chelladurai (2016) rehberlerde duygulanım, duygusal emek, duygusal tükenmişlik ile bu ilişkide duygusal zekânın aracılık etkisini inceledikleri yüzeysel ve derin davranışlar sergilemenin tükenmişliğe neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

**Tablo 3: Duygusal Emek, Tükenmişlik Ve İş Tatminin Konu Alan Uluslararası Literatürde Yer Alan Çalışmalar**

Yazarlar	Yıl	Örneklem Grubu	Değişkenler	Bulgular
Cèleste M. Brotheridge Alicia A. Grandey	2002	Çeşitli Hizmet Sektörü Çalışanları	-Duygusal Emek -Tükenmişlik	Duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranışlar sergilenmesi tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmayı artırırken; derin davranışlar sergilemek kişisel başarı hissini artırmaktadır.
Anthony J. Montgomery Efharis Panagopolou Martijn De Wildh Ellis Meenks	2006	Kamu Sektörü Çalışanları	-İş Aile Çatışması -Duygusal Emek -Tükenmişlik	Duygusal gösterim kuralları ve iş odaklı duygusal emek tükenmişlik ve psikolojik sıkıntıyla ilişkilidir. İş ortamında negatif duyguların gizlenmesi ve yüzeysel davranışlar sergilenmesi de tükenmişlikle ilişkilidir. İş-aile çatışmasının duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkide etkisi bulunmaktadır.
Feng- Hua Yang Chen-Chieh Chang	2008	Klinik Hemşireleri	-Duygusal Emek -İş Tatmini -Örgütsel Bağlılık	Duygusal gösterim kuralları iş tatminiyle negatif ilişkilidir. Yüzeysel davranış sergileme iş tatminiyle ilişkili değildir fakat örgütsel bağlılıkla negatif ilişkilidir. Derin davranışın iş tatminiyle pozitif ilişkisi bulunmakta fakat örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunmamaktadır.
Quin Zhang Weihong Zhu	2008	Öğretmenler	-Duygusal Emek -Tükenmişlik -Memnuniyet	Yüzeysel davranışlar sergilemek tükenmişliğe neden olarak tatmini olumsuz etkilemektedir.
Francis Yue-lok Cheung Catherine So-kum Tang	2010	Çeşitli Hizmet Sektörü Çalışanları	-Duygusal Emek -İş Tatmini -Psikolojik Sıkıntı -Demografik Değişkenler	Demografik değişkenlerden yaş derin davranış ve doğal duyguların sergilenmesinde ilişkilidir. Cinsiyet ise sadece yüzeysel davranışla ilişkilidir. Yaş, iş tatmini ve psikolojik sıkıntıyla da ilişkilidir. Duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranma düşük iş tatmini

				ve yüksek psikolojik sıkıntıya neden olmaktadır.
Manidh Mittal Sheshth Chhabra	2011	Öğretmenler	-Duygusal Emek -Tükenmişlik	Duygusal emek gösterimi duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olmaktadır.
Monica Torland	2011	Macera Turu Liderleri	-Duygusal Emek -İş Tatmini -Cinsiyet	Derin davranma ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte yüzeysel davranma ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Cinsiyet açısından ise duygusal emek gösterimi ve iş tatmini arasında ilişkiye rastlanmamıştır.
Gail Kinman Siobhan Wray Calista Strange	2011	Öğretmenler	-Duygusal Emek -Tükenmişlik -İş Tatmini -Sosyal Destek	Duygusal emek ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönde ilişki bulunurken iş tatmini ile negatif yönde ilişkiye rastlanmıştır. Duygusal emek ile kişisel başarı hissi arasında ise zayıf yönde ve pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca sosyal destek artıktı, öğretmenler daha az duygusal emek sergilemekte ve tükenmişlik ve duyarsızlaşma seviyeleri de azalmaktadır. Buna rağmen kişisel başarı hisleri ve iş tatminleri artmaktadır.
Jung Hoon( Jay) Lee Chihyung Ok	2012	Otel Çalışanları	-Tükenmişlik -İş Tatmini -Duygusal Zekâ -Duygusal Emek	Duygusal emeğin iş tatmini ve tükenmişlik üzerinde dolaylı etkisi bulunmaktadır.
Ziguang Chen Hongwei Sun Wing Lam Quing Hu Yuanyuan Huo	2012	Otel Çalışanları	-İş Tatmini -Tükenmişlik -Yönetici Desteği -Duygusal Emek	Yüzeysel davranma ile iş tatminiyle negatif, tükenmişlikle pozitif yönde ilişkili vardır. Bununla birlikte, derin davranma işe iş tatmini arasında pozitif yönde, tükenmişlikle ise negatif yönde ilişki bulunmaktadır. İş tatmini ve tükenmişliğin duygusal

Jian An Zhong			-Performans	emek ve performansı etkilediği de çalışmadan elde edilen sonuçlar arasındadır.
Gary Blau Melissa A. Bentley Jennifer Eggrichs-Purcell	2012	Acil Servis Çalışanları	-Duygusal Emek -Tükenmişlik	Yüzeysel davranmanın tükenmişlik üzerinde güçlü ve pozitif yönde; iş tatmini arasında da derin davranmaya oranla güçlü ve negatif yönde ilişki tespit edilmiştir.
Magdalene Ang Chooi Hwa	2012	Otel Çalışanları	-Duygusal Emek -Tükenmişlik -İş Arkadaşı Desteği	Yüzeysel davranma duygusal tükenme ile pozitif ilişkiliyken; derin davranma duygusal tükenme ile negatif ilişkilidir.
Neepal Rathi Deepti Bhatnagar Sushanta Kumar Mishra	2013	Otel Çalışanları	-Duygusal Emek -Duygusal Tükenmişlik -Örgütsel Bağlılık -İşten ayrılma niyeti	Yüzeysel davranmanın duygusal tükenmeyle pozitif ilişkili olduğu; derin davranmanın ise duygusal tükenmeyi negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yüzeysel davranma ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetini artırmakta ve örgütsel bağlılığını zayıflatmaktadır.
Adnan Adil Anila Kamal Mohsin Atta	2013	Banka Çalışanları	-Sergileme Kuralları -Duygusal Emek -İş Tatmini	Yüzeysel davranma ve negatif duygular iş tatminini negatif etkilerken; pozitif duyguların iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.
Neena Gopalan Satoris S. Culbertson Pedro Ignacio Leiva	2013	Üniversite Personeli	-Duygusal Emek -Duygusal Tükenme -Yaşam Doyumu	Yüzeysel davranmanın genel yaşam tatminini düşürerek duygusal tükenmeye yol açtığı, duygusal tükenme ile derinlemesine davranma arasında önemli bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.
Xuan Jiang Zhou Jiang Dong Soo Park	2013	Market Çalışanları	-Duygusal Emek Stratejileri -İş Tatmini	Yüzeysel davranmanın iş tatminiyle negatif, derin davranmanın ise iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
Mary E. Rogers	2014	Asistan Doktorlar	-Duygusal Emek	Yüzeysel davranma ve eğitim stresi işle ilgili

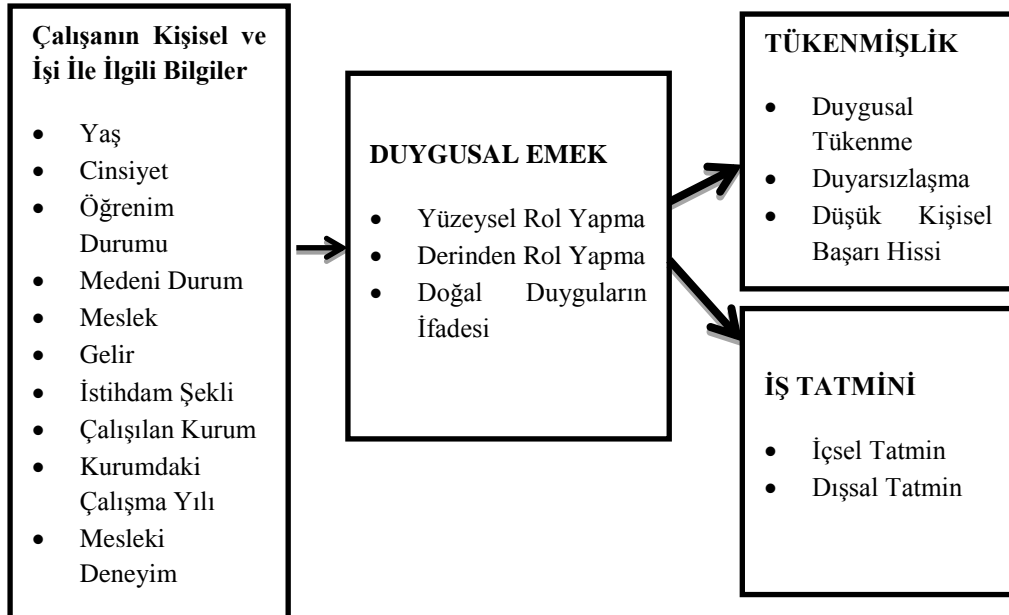
Peter A. Creed Judy Searle			-Eğitim Stresi -Tükenmişlik -Depresif Belirtiler	tükenmişlikle pozitif ilişkilidir. İşle ilgili tükenmişlik ise depresif semptomlarla pozitif yönde ilişkilidir.
Won-Moo Hur Su-Jin Han Jeang-Ju Yoo Tae Won Moon	2015	Satış Elamanları	-Algılanan Örgütsel Destek -Duygusal Emek -İşle İlgili Çıktılar	Duygusal emek stratejilerinden yüzeysel davranmanın iş tatmini üzerinde olumsuz etkilere sahipken, derin davranma ise iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.
Changho Lee Myungsook An Yonghwi Noh	2015	Uçuş Görevlileri	-Duygusal Gösterim Kuralları -Duygusal Emek Stratejileri -Tükenmişlik -Performans	Duygusal emek stratejilerden derin davranma tükenmişliği azaltarak iş performansını artırmaktadır. Yüzeysel davranma ise iş performansını geliştirmekte fakat tükenmişliğin artmasına neden olmaktadır.
Erike Tsukamoto Takeru Abe Michikazu Ono	2015	Uzun Süreli Bakım Çalışanları	-Duygusal Emek -Sağlık -İş Tatmini	Duygusal emeğin sağlık ve iş tatmini üzerinde ters etkisi bulunmaktadır.
Chul-Young Roh M. Jae Moon Seung-Bum Yang Kwangho Jung	2016	Sosyal Çalışmacılar	-Duygusal Emek -Motivasyon -İş Tatmini	Sahte davranışlar sergilemek iş tatminini azaltarak tükenmişliği artırmaktadır.
Yee Hoon Lee Packianathan Chelladurai	2016	Rehberler	-Duygulanım -Duygusal Emek -Duygusal Tükenme -Duygusal Zekâ	Yüzeysel davranma ve doğal duyguların ifade edilmesi duygusal tükenmeye neden olmaktadır. Duygusal zeka yüzeysel davranma ile duygusal tükenme arasında etkilidir.
Hae-Kyung Sohn Timothy J. Lee You-Shik Yoon	2016	Satış Elemanları	-Duygusal Emek -Tükenmişlik	Duygusal emek gösterimi tükenmişliğe neden olmaktadır.

### 3 GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde sağlık çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın planı, amacı, tipi, evren ve örnekleme, araştırmanın veri toplama tekniği ve araçları, araştırmanın etik boyutu, araştırma konusuyla ilgili oluşturulan hipotezler ve araştırmanın sınırlılıklarına değinilecektir.

#### 3.1. Araştırma Planı

Şekil 10 : Araştırma Planı



Şekil 10'dan da görüldüğü üzere bu tez çalışmasında öncelikle çalışanın yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, öğrenim durumu gibi kişisel özellikleri ile mesleği, geliri, istihdam şekli, çalıştığı kurum, kurumdaki çalışma yılı ve mesleki deneyimi gibi işiyle ilgili olan özelliklerin duygusal emek üzerinde etkisi; duygusal emek ve boyutlarının da tükenmişlik ve iş tatminiyle olan ilişkisinin incelenmesi planlanmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Duyguların iş yaşamındaki öneminin gün geçtikçe artması ile gündeme gelen duygusal emek kavramının özellikle insanlarla yüz yüze ve birebir iletişim halinde

olan sektör çalışanları tarafından daha çok sergilendiği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda bu davranışın özellikle sağlık sektörü çalışanları tarafından sergileneceği muhtemeldir. İnsanlarla sürekli olarak yüz yüze etkileşim halinde olan ve bu süreçte işi gereği birden çok duygu sergilemek zorunda kalan sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışlarını yoğun olarak sergileyebileceği, bu davranışları sergilerken de tükenmişlik yaşayabileceği ve iş tatminlerinin de bundan etkilenebileceğini düşünerek, bu çalışmada sağlık çalışanlarındaki duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve iş tatmini ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

### **3.3.Araştırmanın Tipi**

Sağlık çalışanlarındaki duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisini incelemeyi amaçlayan tanımlayıcı türde bir çalışmadır.

### **3.4.Araştırmanın Evren Ve Örneklemi**

Sağlık Çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, çalışmanın amacına uygun olarak Konya ilinde bulunan Beyhekim Devlet Hastanesi (635), Necmettin Erbakan Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi (2090) ve Özel Konya Medicana Hastanesi (600) çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde söz konusu hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının sayısı dikkate alınmış, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (<http://www.cozumarastirma.com.tr/> 13.12.2016).

$$n = \frac{N \times t^2 \times (pq)}{d^2 \times (N-1) + t^2 \times (pq)}$$

N: Ana kütle Büyüklüğü

n: Örneklem Büyüklüğü

p: İlgilenilen Olayın Görülme Sıklığı

q: 1-p (İlgilenilen Olayın Görülmeme Sıklığı)

d: Kabul edilen örnekleme hata oranı

t:  $\alpha$  anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeri

$$n = \frac{3325 \times 1,96^2 \times (0,50 \times 0,50)}{0,05^2 \times (3325-1) + 1,96^2 \times (0,50 \times 0,50)}$$

Yukarıdaki formül kullanılarak yapılan hesaplama göre bu çalışmanın örneklem grubu 345 sağlık çalışanından oluşmalıdır.

### **3.5. Veri Toplama Tekniği Ve Araçları**

Veriler, sağlık çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatminini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anket formu ile toplanmıştır. Anket formu; çalışanın kişisel ve işiyle ilgili özellikleri sorgulayan bilgi formu ile duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ölçeklerini içeren dört bölümden oluşmaktadır.

#### **3.5.1 Bilgi Formu**

Sağlık çalışanlarının kendileriyle, işi ve mesleğiyle ilgili olan ve araştırmacılar tarafından ilgili literatür incelenerek hazırlanan soruları içermektedir.

#### **3.5.2 Duygusal Emek Ölçeği**

Çalışanların duygusal emek düzeyini ölçmek için, Diefendorff ve ark. (2005) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlaması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılan bu ölçek; yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duyguların ifadesi alt boyutlarından oluşmaktadır. 13 sorudan oluşan ve beşli Likert Ölçeği yardımıyla oluşturulan bu ankette duygusal emek maddeleri hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman ve her zaman seçenekleriyle değerlendirilmektedir. Ölçekteki 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 numaralı maddeler yüzeysel rol yapma davranışını; 7, 8, 9 ve 10 numaralı maddeler derinden rol yapma davranışını ölçerken 11, 12 ve 13 numaralı maddeler ise doğal duyguların ifade edilmesini ölçmektedir.

#### **3.5.3. Tükenmişlik Ölçeği**

Sağlık çalışanlarındaki tükenmişlik düzeyini ölçmek için, Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlanmasının Ergin (1992) tarafından gerçekleştirildiği tükenmişlik ölçeği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi alt boyutlarından oluşmaktadır. Orijinali yedili Likert tarzında olan bu ölçek; Ergin tarafından Türk kültürüne uyum sağlaması amacıyla beşli Likert



tarzında hazırlanmıştır. 22 sorudan oluşan tükenmişlik ölçeğinde çalışanların tükenmişlik durumları; hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman ve her zaman seçenekleriyle sınanmaktadır. Ölçekteki 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 numaralı sorular duygusal tükenmeyi; 5, 10, 11, 15 ve 22 numaralı sorular duyarsızlaşmayı; 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 20 numaralı sorular ise kişisel başarıyı ölçmektedir. Ölçekteki duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları olumlu ifadelerden oluşurken kişisel başarı boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu ölçekte duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından alınan yüksek puanlar ile kişisel başarı boyutundan alınan düşük puanlar çalışanların tükenmişlik hali içinde bulunduğunu göstermektedir (Kaya ve Arıöz 2014).

#### **3.5.4. İş Tatmini Ölçeği**

Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla Weis ve ark. (1967) tarafından geliştirilen, Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Ölçek içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olarak iki boyuttan oluşmaktadır. İçsel iş tatmini 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20 numaralı sorularla değerlendirilmekte olup; takdir edilme, başarı, tanınma ve terfi gibi işin içsel niteliğine ilişkin olguları ölçmektedir. İçsel iş tatmininden alınan puanların madde sayısına (12) bölünmesiyle içsel iş tatmini puanı elde edilmiştir. Kurumdaki yönetim tarzı, denetim mekanizmaları, yönetici ve astlarla olan ilişkiler, çalışma koşulları ve ücret gibi değişkenleri ölçmeyi amaçlayan dışsal iş tatmini soruları ise 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19 numaralı sorularla değerlendirilmiştir. Dışsal iş tatmini puanı da içsel iş tatmini puanında olduğu gibi; dışsal iş tatminini ölçen ifadelerden alınan puanların madde sayısına (8) bölünmesiyle elde edilmiştir.

#### **3.6. Araştırmanın Etik Boyutu**

Araştırmanın yürütülebilmesi için Necmettin Erbakan Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırma Etik Kurulu'ndan etik kurul izni alınmıştır. Ayrıca, çalışmanın yürütülebilmesi amacıyla; Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği, Meram Tıp Fakültesi Hastanesi Başhekimliği ve Özel Medicana Hastanesi yönetiminden de araştırma izni alınmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun uygulanması sırasında da katılımcılar bilgilendirilerek sözel onamları alınmıştır.

### **3.7. Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Uygulanması**

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket formu ilgili kurumlardan gerekli izinlerin alınmasının ardından Ocak-Haziran 2016 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anketlerin uygulanmasında çalışanlarla birebir ve yüz yüze görüşülmüştür. Bu sayede çalışanların anket formunda anlamadığı soruları araştırmacıya yöneltmesi mümkün hale gelmiş, soruların gelişigüzel cevaplandırılmasının önüne geçilmiştir. Araştırmada 430 sağlık çalışanından anket formu toplanmıştır. Bu anket formlarından 152'si Beyhekim Devlet Hastanesi, 100' Ozel Medicana Hastanesi, 129'u Necmettin Erbakan Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarından toplanan anket formlarından oluşmaktadır. Bu formlardan 49 u eksik doldurulması vb. sebeplerle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu bağlamda araştırmada veriler 381 geçerli anket üzerinden değerlendirilmiştir.

### **3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisini incelemeyi amaç edinen bu alışma Konya ilinde yer alan bir kamu, bir niversite ve bir özel hastanede görev yapmakta olan sağlık çalışanlarıyla sınırlıdır.

Çalışma doktorlar, hemşire-ebeler, tıbbi sekreterler ve diğer sağlık çalışanlarıyla sınırlı tutulmuş, hastanelerde görev yapan idari personeller araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir.

### **3.9. Araştırmanın Hipotezleri**

Hipotez, belirli bir grup arasında var olduğu beklenen, düşünülen ya da tahmin edilen ilişkilerin ifade edilmesidir. Araştırmada değişken arasındaki ilişkiler incelenirken, öncesinde hipotezler kurulmuş ise bu hipotezler ret veya kabul edilmektedir. Araştırmalarda sıfır ve alternatif hipotez olarak iki farklı hipotez kullanılmaktadır. Sıfır (H0) hipotezi değişkenler arasında fark olmadığı üzerine kurulurken; alternatif hipotez (H1) ilgili değişkenler arasında fark olduğu üzerine kurulmaktadır. Araştırmalarda hipotezler belirtilirken H0 hipotezine yer verilmemiş olsa dahi bu hipotez var kabul edilmektedir. Bu bağlamda bu araştırma değişkenlerin arasında fark olduğu üzerine kurulan H1 hipotezlerinden oluşmaktadır (Karagöz

2014; Nahcivan 2015). Bu çalışma için araştırmanın amacına uygun olarak 12 hipotez kurulmuştur.

H1: Duygusal emek boyutları ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Duygusal emek boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Duygusal emek boyutları ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Duygusal emek boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5: Duygusal emek boyutları ile meslek arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Duygusal emek boyutları ile gelir arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H7: Duygusal emek boyutları ile istihdam şekli arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H8: Duygusal emek boyutları ile çalışılan kurum arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H9: Duygusal emek boyutları ile kurumdaki çalışma yılı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H10: Duygusal emek boyutları ile mesleki deneyim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H11: Duygusal emek boyutları ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Duygusal emek boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 4. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS programından faydalanılmıştır. Verilerin analizi aşamasında öncelikle araştırmada kullanılan her bir ölçek ve alt boyutu için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ardından araştırmaya katılanlarla ilgili tanımlayıcı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin duygusal emekle olan ilişkisini incelemek amacıyla, araştırmada kullanılan verilerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığı Kolmogorov- Smirnov analizi ile test edilmiştir. Yapılan bu analize göre veriler normal dağılım varsayımını karşılamamaktadır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 4: Duygusal Emek Ölçeği Normal Dağılım Tablosu**

	Normallik Testi					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
yüzeyselrolyapma	,120	381	,000	,928	381	,000
derindenrolyapma	,120	381	,000	,957	381	,000
doğalduygularnifadesi	,168	381	,000	,891	381	,000
duygusalemektoplama	,063	381	,001	,995	381	,206

a. Lilliefors Significance Correction

Verilerin normal dağılım varsayımını karşılamaması nedeniyle araştırmada non-parametrik testlerden yararlanılmış olup, analizlerde Mann Whitney U testi ile Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ölçeğinin birbirleriyle olan ilişkisini incelemek için ise sperman korelasyon analizi uygulanmıştır. Ulaşılan korelasyon değerleri ( $r$ ) ile değişkenler arasındaki ilişkinin yorumlanması aşağıdaki şekilde yapılmıştır (Kalaycı 2010) :

<u><math>r</math></u>	<u>İlişki</u>
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

#### 4.1.Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular

Güvenilirlik, bir ölçme aracında yer alan soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ifade etmektedir. Ankette yer alan soruların herkesin aynı şekilde anlayacağı şekilde ifade edilmesi sonuçlarının güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Likert türü ölçeklerin kullanıldığı araştırmalarda güvenilirlik Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı ile ölçülmektedir (Çakmur 2012).

Bu başlık altında ankette yer alan üç ölçek ve bu ölçeklerin her bir alt boyutu için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Her üç ölçek için yapmış olduğumuz güvenilirlik analizlerini Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak aşağıdaki şekilde yorumlayabiliriz (Kalaycı 2010).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 5: Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular**

	N	Cronbach's Alpha
<b>Duygusal Emek</b>	<b>13</b>	<b>0,76</b>
Yüzeysel Rol Yapma	6	0,85
Derinden Rol Yapma	4	0,86
Doğal Duyguların İfadesi	3	0,86
<b>Tükenmişlik</b>	<b>22</b>	<b>0,88</b>
Duygusal Tükenme	9	0,89
Duyarsızlaşma	5	0,71
Kişisel Başarı	8	0,71
<b>İş Tatmini</b>	<b>20</b>	<b>0,90</b>
İçsel Tatmin	12	0,87
Dışsal Tatmin	8	0,81

Yapılan güvenilirlik analizlerine göre Duygusal Emek Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı; yüzeysel rol yapma boyutu için  $\alpha=0,85$ , derinden rol yapma boyutu için  $\alpha=0,86$ , doğal duyguların ifadesi boyutu için de  $\alpha=0,86$  olarak bulunmuştur. Duygusal emek ölçeği toplam puan güvenilirliği ise  $\alpha=0,76$ 'dır. Tükenmişlik Ölçeği güvenilirlik katsayısı; duygusal tükenme için  $\alpha = 0,89$ , duyarsızlaşma için  $\alpha = 0,71$ , kişisel başarı hissi için de  $\alpha = 0,71$  olarak bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeği toplam puan güvenilirliği ise  $\alpha= 0,88$ 'dir. İş Tatmini Ölçeği güvenilirlik katsayısı ise içsel tatmin için  $\alpha = 0,87$ , dışsal tatmin için ise  $\alpha = 0,81$ dir. İş tatmini ölçeği toplam puan güvenilirliği ise  $\alpha=0,90$  olarak bulunmuştur.

#### **4.2.Araştırmaya Katılanlarla İlgili Bulgular**

Bu başlık altında araştırmaya katılmayı kabul eden sağlık çalışanlarına yöneltilen kişisel ve işleriyle ilgili bilgilerin tanımlayıcı istatistiksel analizlerine yer verilmiştir.

#### 4.2.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgileri Ve İşleriyle İlgili Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

ÖZELLİK	SAYI	YÜZDE
<b>Yaş</b>		
18-28	139	36,5
29-39	176	46,2
40-50	60	15,7
51-60	6	1,6
Toplam	381	100,0
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	270	70,9
Erkek	111	29,1
Toplam	381	100,0
<b>Medeni Durum</b>		
Bekâr	111	29,1
Evli	270	70,9
Toplam	381	100,0
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Lise	59	15,5
Ön Lisans	86	22,6
Lisans	134	35,2
Lisansüstü	102	26,8
Toplam	381	100,0

Tablo 3'e göre araştırmaya katılanların %36,5'i 18-28; %46,2'si 29-39; %15,7'si 40-50; %1,6'sı ise 51-60 yaş aralığındadır. Katılımcıların %70,9 kadınlardan, %29,1'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %29,1'inin bekâr; %70,9'unun ise evli olduğu görülmektedir. Öğrenim durumları açısından %15,5'inin lise, %22,6'sının ön lisans, %35,2'sinin lisans, %26,8'inin ise lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılanların İşleriyle İlgili Özelliklerine İlişkin Bulgular**

<b>ÖZELLİK</b>	<b>SAYI</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Meslek</b>		
Doktor	91	23,9
Hemşire-Ebe	190	49,9
Tıbbi Sekreter	45	11,8
Diğer Sağlık Çalışanları	55	14,4
Toplam	381	100,0
<b>Aylık Gelir Durumu</b>		
1000-2000 TL	111	29,1
2001-3000 TL	109	28,6
3001-4000 TL	78	20,5
4001 TL ve üzeri	83	21,8
Toplam	381	100,0
<b>İstihdam Şekli</b>		
Kadrolu	230	60,4
Sözleşmeli	95	24,9
Diğer	56	14,7
Toplam	381	100,0
<b>Çalıştığı Kurum</b>		
Kamu Hastanesi	152	39,9
Özel Hastane	100	26,2
Üniversite Hastanesi	129	33,9
Toplam	381	100,0
<b>Kurumdaki Çalışma Yılı</b>		
0-5 yıl	283	74,3
6-10 yıl	63	16,5
11-15 yıl	8	2,1
16-20 yıl	17	4,5
21 yıl ve üzeri	10	2,6



Toplam	381	100,0
<b>Mesleki Deneyim</b>		
0-5 yıl	143	37,5
6-10 yıl	92	24,1
11-15 yıl	61	16,0
16-20 yıl	49	12,9
21 yıl ve üzeri	36	9,4
Toplam	381	100,0

Tablo 4'e göre araştırmaya katılanların %23,9'u doktorlardan, %49,9'u hemşire ve ebelerden, %11,8'i tıbbi sekreterlerden, %14,4 ü ise diğer sağlık çalışanlarından (acil tıp teknisyeni, fizik tedavi teknikeri vb.) oluşmaktadır. Katılımcıların aylık gelir durumları incelendiğinde %29,1'inin 1000-2000 TL, %24,6'sının 2001-3000 TL, % 20,5'inin 3001-4000 TL, %21,8'inin ise 4001 TL ve üzeri gelire sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %60,4'ü kadrolu çalışırken; %24,9'u ise sözleşmeli istihdam edilmektedir. Katılımcıların %14,7'si ise diğer (taşeron, yarı zamanlı vb.) seçeneğini işaretlemişlerdir. Katılımcıların % 39,9'u kamu hastanesi, %26,2'si özel hastane, %33,9'u ise üniversite hastanesinde çalışmaktadır. Katılımcıların % 74,3'ü 0-5 yıl, %16,5'i 6-10 yıl, %2,1'i 11-15 yıl, %4,5'i 16-20 yıl, %2,6'sı ise 21 yıl ve üzeri bir sürede aynı kurumda görev yapmaktadır. Katılımcıların mesleki deneyimleri incelendiğinde %37,5'inin 0-5 yıl, %24,1'inin 6-10 yıl, %16'sının 11-15 yıl, %12,9'unun 16-20 yıl, %9,4'ünün ise 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir.

### 4.3.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama Puanları

Katılımcıların duygusal emek ve boyutlarının bazı değişkenlere göre analiz edilmesinden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri alınmıştır.

**Tablo 8:Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Emek	2,84	,55
Yüzeysel Rol Yapma	2,02	,83
Derinden Rol Yapma	3,14	1,02
Doğal Duyguların İfadesi	4,07	,76
Tükenmişlik	2,61	,55
Duygusal Tükenme	2,98	,81
Duyarsızlaşma	2,30	,75
Kişisel Başarı Hissinin	2,37	,55
İş Tatmini	3,16	,64
İçsel Tatmin	3,33	,67
Dışsal Tatmin	2,91	,74

Buna göre; duygusal emek ölçeği ortalamaları doğal duyguların ifadesi için (4,07), derinden rol yapma boyutu için (3,14), yüzeysel rol yapma boyutu için ise (2,02) olarak bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeği için ise duygusal tükenme (2,98), kişisel başarı hissi (2,37), duyarsızlaşma boyutu ortalaması ise (2,30) olarak bulunmuştur. İş tatmini ölçeği puan ortalamaları ise içsel iş tatmini için (3,33), dışsal iş tatmini için ise (2,91) olarak bulunmuştur.

#### 4.4.Duygusal Emek Düzeyinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesiyle Elde Edilen Bulgular

Bu aşamada duygusal emek ve alt boyutlarının katılımcıların kişisel ve işiyle ilgili özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı sorgulanmıştır.

##### 4.4.1. Duygusal Emek Düzeyinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Duygusal emek ve alt boyutlarının katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini sorgulamak amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır.

**Tablo 9: Duygusal Emek Düzeyinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi**

	CİNSİYET	N	ORT	SS	Z	P
Yüzeysel Rol Yapma	kadın	270	1,98	,79	-1,049	,294
	erkek	111	2,11	,90		
Derinden Rol Yapma	kadın	270	3,13	1,06	-,301	,763
	erkek	111	3,17	,93		
Doğal Duyguların İfadesi	kadın	270	4,05	,81	-,285	,776
	erkek	111	4,13	,63		
Duygusal Emek Toplam	kadın	270	2,90	,52	-1,305	,192
	erkek	111	2,90	,52		

Buna göre; katılımcıların cinsiyetlerine göre duygusal emek gösterimi açısından duygusal emek toplam puanı (z:-1,305, p >0,05) ve yüzeysel rol yapma (z:-1,049 p>0,05) derinden rol yapma (z: -,0301, p>0,05) ile doğal duyguların ifade edilmesi (z: -,285, p>0,05) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.4.2. Duygusal Emek Düzeyinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Katılımcılarının yaşlarının duygusal emek gösterimi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini sorgulamak amacıyla Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

**Tablo 10: Duygusal Emek Düzeyinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi**

	yaşgrup	N	Ort	SS	kw	p
yüzeyselrolyapma	18-28	139	2,1	,87	3,082	,379
	29-39	176	1,97	,82		
	40-50	60	1,99	,77		
	51 -60	6	1,64	,61		
derindenrolyapma	18-28	139	3,15	1,01	,648	,885
	29-39	176	3,17	,99		
	40-50	60	3,03	1,15		
	51 -60	6	3,38	,80		
doğalduygularınmifadesi	18-28	139	3,97	,81	5,613	,132
	29-39	176	4,09	,71		
	40-50	60	4,22	,78		
	51 -60	6	4,28	,77		
Duygusal Emek Toplam	18-28	139	2,85	,57	,692	,875
	29-39	176	2,83	,54		
	40-50	60	2,83	,57		
	51-60	6	2,78	,43		

Kruskal Wallis testi sonucuna göre katılımcıların yaş gruplarıyla duygusal emek gösterimlerine göre duygusal emek toplam puanı açısından anlamlı bir farklılık yoktur ( kw: ,692;  $p>0,05$ ). Ayrıca, duygusal emek ölçeği alt boyutları açısından da yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $P>0,05$ ).

#### 4.4.3. Duygusal Emek Düzeyinin Öğrenim Durumu Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre duygusal emek gösterimlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 11: Duygusal Emek Düzeyinin Öğrenim Durumu Açısından İncelenmesi**

	Ö.DRM	N	Ort	SS	kw	p
yüzeyselrol yapma	lise	59	2,02	,94	,545	,909
	önlisans	86	2,06	,89		
	lisans	134	2,02	,77		
	lisansüstü	102	1,97	,78		
derindenrol yapma	lise	59	3,36	,97	14,535	<b>,002</b>
	önlisans	86	3,36	1,10		
	lisans	134	3,10	,97		
	Lisansüstü*	102	2,89	,99		
doğalduygularınifadesi	lise	59	4,11	,73	7,032	,071
	önlisans	86	4,20	,74		
	lisans	134	3,94	,83		
	lisansüstü	102	4,12	,67		
Duygusal emek toplam	lise	59	2,91	,60	7,934	<b>,047</b>
	önlisans	86	2,96	,60		
	lisans	134	2,79	,53		
	lisansüstü	102	2,75	,50		

\*Farklılığa neden olan grup

Testin sonucuna göre katılımcıların duygusal emek boyutlarından derinden rol yapma davranışı ile öğrenim durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (kw:14,535; p<0,05). Aynı zamanda duygusal emek toplam boyutu ile öğrenim durumu arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (kw:7,934; p<0,05).

Duygusal emek boyutlarından derinden rol yapma davranışı ile öğrenim durumu arasındaki bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığına yönelik yapılan ileri analize göre, bu farklılığın lisansüstü öğrenime sahip katılımcıların lise ve ön lisans düzeyinde öğrenime sahip katılımcılara göre derinden rol yapma davranışı puan ortalamasının daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Katılımcıların derinden rol yapma boyutu ile öğrenim durumu Mean Ranks puanları ise; lise düzeyi için 211,6; ön lisans için 219,3, lisans için 184,0, lisansüstü için 164,2 olarak bulunmuştur.

Duygusal emek toplam puan ortalamaları ve Mean Ranks değerleri incelendiğinde yine lisansüstü öğrenime sahip katılımcıların puanlarının diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Duygusal emek toplam puanı ile öğrenim durumuna ait Mean Ranks değerleri; lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenime sahip katılımcılar için sırasıyla 197,8 - 217,5 - 82,5 - 175,6 olarak bulunmuştur.

#### 4.4.4. Duygusal Emek Düzeyinin Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Katılımcıların duygusal emek davranışı ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U Testi uygulanmıştır.

**Tablo 12: Duygusal Emek Düzeyinin Medeni Durum Açısından İncelenmesi**

	MEDENİ	N	Ort	ss	Z	p
yüzeyselrol yapma	bekar	111	2,18	,92	-2,032	<b>,042</b>
	evli	270	1,95	,78		
derindenrol yapma	bekar	111	3,06	1,08	-1,257	,209
	evli	270	3,18	,99		
doğalduygularınıifadesi	bekar	111	3,99	,81	-1,448	,148
	evli	270	4,11	,73		
duygusalemektoplama	bekar	111	2,86	,59	-,328	,743
	evli	270	2,82	,54		

Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların duygusal emek ölçeğinden alınan toplam puan ortalamaları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (kw: -,328;  $p>0,05$ ). Duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma davranışı ile medeni durum arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (kw: -2,032;  $p<0,05$ ).

Puan ortalamalarına göre bekâr katılımcıların yüzeysel rol yapma boyutundan aldığı puanlar yüksektir. Katılımcıların medeni durum değişkeni ile yüzeysel rol yapma boyutu Mean Ranks değerleri bekâr katılımcılar için 208,8 olarak hesaplanırken, evli katılımcılar için 183,7 olarak hesaplanmıştır. Her iki sonuca göre de bekâr katılımcıların yüzeysel rol yapma boyutundan aldıkları puanların daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.4.5. Duygusal Emek Düzeyinin Meslek Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Duygusal emek ölçeği ve boyutları arasında katılımcıların meslekleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı belirlemek amacıyla Kruskall Wallis testinden faydalanılmıştır.

**Tablo 13: Duygusal Emek Düzeyinin Meslek Grupları Açısından İncelenmesi**

	meslekgrup	N	Ort	SS	kw	p
Yüzeysel rol yapma	doktor	91	1,98	,76	1,685	,640
	hemşire-ebe	190	2,04	,82		
	tıbbisekreter	45	2,06	,90		
	diğersağlıkçalışanları	55	1,94	,90		
Derinden rol yapma	doktor	91	2,98	,97	5,037	,169
	hemşire-ebe	190	3,19	,96		
	tıbbisekreter	45	3,28	1,17		
	diğersağlıkçalışanları	55	3,15	1,15		
Doğal duyguların ifadesi	doktor	91	4,13	,59	3,467	,325
	hemşire-ebe	190	4,03	,77		
	tıbbisekreter	45	3,96	,88		
	diğersağlıkçalışanları	55	4,20	,85		
Duygusal Emek Toplam	doktor	91	2,78	,46	1,245	,742
	hemşire-ebe	190	2,85	,56		
	tıbbisekreter	45	2,88	,61		
	diğersağlıkçalışanları	55	2,84	,64		

Kruskall Wallis testinden elde edilen sonuçlara göre katılımcıların mesleği ile duygusal emek toplamı açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir (kw: 1,245;  $p>0,05$ ). Yine yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duyguların ifadesi alt boyutları ile meslek grupları açısından anlamlı bir farklılık yoktur ( $p>0,05$ ).



Boyutların her birinden alınan ortalama puanlar incelendiğinde, puanlar arasında büyük farklılıklar olmadığı ve birbirine yakın değerlerden oluştuğu görülmektedir.

#### 4.4.6. Duygusal Emek Düzeyinin Gelir Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Katılımcıların duygusal emek ve alt boyutları ile gelirleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testinden faydalanılmıştır.

**Tablo 14: Duygusal Emek Düzeyinin Gelir Açısından İncelenmesi**

	GELİR	N	ort	ss	kw	p
yüzeyselrolyapma	1000-2000tl	111	2,03	,92	4,486	,214
	2001-3000tl	109	2,09	,83		
	3001-4000tl	78	1,84	,68		
	4001tlüzeri	83	2,08	,81		
derindenrolyapma	1000-2000tl	111	3,27	1,07	7,487	,058
	2001-3000tl	109	3,23	1,02		
	3001-4000tl	78	3,04	,99		
	4001tlüzeri	83	2,94	,95		
doğalduygularnifadesi	1000-2000tl	111	4,00	,85	3,537	,316
	2001-3000tl	109	4,17	,81		
	3001-4000tl	78	4,04	,71		
	4001tlüzeri	83	4,06	,58		
duygusalemektoplamlam	1000-2000tl	111	2,87	,62	7,348	,062
	2001-3000tl	109	2,91	,54		
	3001-4000tl	78	2,72	,53		
	4001tlüzeri	83	2,80	,48		

Yapılan analizin sonucuna göre katılımcıların gelir düzeyleri ile duygusal emek toplamı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $p > 0,05$ ).

#### 4.4.7. Duygusal Emek Düzeyinin İstihdam Şekline Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Katılımcıların duygusal emek ve boyutları ile istihdam şekilleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 15: Duygusal Emek Düzeyinin İstihdam Şekline Göre İncelenmesi**

	İ.ŞEKLİ	N	ort	ss	kw	p
yüzeyselrolyapma	kadrolu	230	1,99	,79	1,641	,440
	sözleşmeli	95	2,02	,91		
	diğer	56	2,13	,83		
derindenrolyapma	kadrolu	230	3,09	,98	1,970	,373
	sözleşmeli	95	3,17	1,13		
	diğer	56	3,29	,97		
doğalduygularınifadesi	kadrolu	230	4,11	,71	,813	,666
	sözleşmeli	95	4,07	,81		
	diğer	56	3,94	,86		
duygusalemektoplama	kadrolu	230	2,82	,53	,864	,649
	sözleşmeli	95	2,85	,63		
	diğer	56	2,91	,52		

Yapılan analize göre katılımcıların istihdam şekli ile duygusal emek ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $p>0,05$ ).

#### 4.4.8. Duygusal Emek Düzeyinin Çalışılan Kurum Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Çalışanların duygusal emek ve alt boyutları ile çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 16: Duygusal Emek Düzeyinin Çalışılan Kurum Açısından İncelenmesi**

	Ç.KURUM	N	ort	ss	kw	p
Yüzeysel	kamuhastanesi	152	1,97	,77	,332	,847
Rol	özelhastane	100	2,06	,90		
Yapma	üniversitehastanesi	129	2,03	,84		
Derinden	kamuhastanesi	152	3,16	,98	1,280	,527
Rol	özelhastane	100	3,22	1,07		
Yapma	üniversitehastanesi	129	3,06	1,03		
Doğal	kamuhastanesi	152	4,18	,69	6,201	<b>,045</b>
Duyguların	özelhastane	100	4,03	,83		
İfadesi	üniversitehastanesi	129	3,98	,77		
Duygusal	kamuhastanesi	152	2,85	,50	1,206	,547
Emek	özelhastane	100	2,87	,60		
Toplam	üniversitehastanesi	129	2,80	,59		

Yapılan analize göre duygusal emek toplam puanı ile çalışılan kurum arasında anlamlı bir ilişki yoktur (kw:1,206; p>0,05). Ancak, duygusal emek boyutlarından doğal duyguların ifadesi ile çalışılan kurum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (kw:6,201; p<0,05).

Çalışılan kurum ile doğal duyguların ifadesi alt boyutunda kamu hastanesi ortalama puanının özel ve üniversite hastanesinden alınan ortalama puana göre yüksek olduğu görülmektedir. Bahsedilen boyuttan alınan Mean Ranks değerleri ise kamu hastanesi için 206,34; özel hastane için 189,04, üniversite hastanesi için ise 174,44 olarak bulunmuştur. Ortalama puan ve Mean Ranks değerlerinin kamu hastanesinde çalışanlar için doğal duyguların ifade edilesi boyutunda daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.4.9. Duygusal Emek Düzeyinin Kurumdaki Çalışma Yılı Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Duygusal emek ve alt boyutları ile kurumdaki çalışma yılı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis testinden faydalanılmıştır.

**Tablo 17: Duygusal Emek Düzeyinin Kurumdaki Çalışma Yılı Açısından İncelenmesi**

	K.Ç.Y	N	ort	ss	kw	p
yüzeyselrolyapma	0-5yıl	283	2,02	,83	4,178	,382
	6-10yıl	63	1,91	,77		
	11-15yıl	8	1,98	1,17		
	16-20yıl	17	2,06	,76		
	21yılveüzeri	10	2,48	,97		
derindenrolyapma	0-5yıl	283	3,12	,99	3,634	,458
	6-10yıl	63	3,25	1,06		
	11-15yıl	8	2,71	1,28		
	16-20yıl	17	3,34	1,37		
	21yılveüzeri	10	3,03	,82		
doğalduygularınıfadesi	0-5yıl	283	4,05	,75	3,234	,519
	6-10yıl	63	4,11	,75		
	11-15yıl	8	4,33	,56		
	16-20yıl	17	4,24	1,03		
	21yılveüzeri	10	4,07	,72		
duygusalemektoplam	0-5yıl	283	2,83	,54	2,819	,589
	6-10yıl	63	2,83	,56		
	11-15yıl	8	2,75	,88		
	16-20yıl	17	2,95	,68		
	21yılveüzeri	10	3,02	,56		

Yapılan analizin sonucuna göre duygusal emek ve alt boyutları ile kurumdaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $p > 0,05$ ).

#### 4.4.10. Duygusal Emek Düzeyinin Mesleki Deneyim Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Duygusal emek ve alt boyutları ile mesleki deneyim arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 18: Duygusal Emek Düzeyinin Deneyim Açısından İncelenmesi**

	MSLK.YIL	N	ort	ss	kw	p
yüzeyselrolyapma	0-5yıl	143	2,06	,87	1,854	,763
	6-10yıl	92	1,95	,82		
	11-15yıl	61	2,07	,85		
	16-20yıl	49	1,93	,73		
	21yılveüzeri	36	2,03	,74		
derindenrolyapma	0-5yıl	143	3,05	,99	3,328	,505
	6-10yıl	92	3,23	1,06		
	11-15yıl	61	3,18	,97		
	16-20yıl	49	3,19	1,09		
	21yılveüzeri	36	3,17	,99		
doğalduygularınifadesi	0-5yıl	143	3,97	,77	9,573	<b>,048</b>
	6-10yıl	92	4,01	,85		
	11-15yıl	61	4,16	,57		
	16-20yıl	49	4,28	,76		
	21yılveüzeri	36	4,20	,74		
duygusalemektoplama	0-5yıl	143	2,81	,56	2,213	,697
	6-10yıl	92	2,82	,59		
	11-15yıl	61	2,89	,52		
	16-20yıl	49	2,86	,56		
	21yılveüzeri	36	2,88	,53		

Testin sonucuna göre mesleki deneyim ile duygusal emek ölçeğinden alınan toplam puan arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken (kw:2,213;  $p>0,05$ ); doğal

duyguların ifadesi alt boyutuyla mesleki deneyim arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (kw: 9,573;  $p<0,05$ ).

Mesleki deneyime göre grupların duygusal emek ölçeği doğal duyguların ifadesi alt boyutu puan ortalamalarının 16-20 yıl arası deneyime sahip katılımcılar açısından yüksek olduğu görülmektedir. Mean Ranks değerlerine göre de 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.



#### 4.5. Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Duygusal emek ölçeği ve alt boyutları ile tükenmişlik ölçeği ve boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını sorgulamak amacıyla spearman korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 19: Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

	1	2	3	4	5	6	7
1 Yüzeysel Rol Yapma	1						
2 Derinden Rol Yapma	,223**	1					
3 Doğal Duyguların İfadesi	-,364**	,125*	1				
4 Duygusal Emek Toplam	,703**	,771**	,102*	1			
5 Duygusal Tükenme	,140**	-,043	-,225**	,036	1		
6 Duyarsızlaşma	,166**	,033	-,287**	,077	,681**	1	
7 Düşük Kişisel Başarı	,036	-,152**	-,270**	-,129*	,249**	,342**	1
8 Tükenmişlik Toplam	,144**	-,046	-,307**	,016	,884**	,834**	,583**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan korelasyon analizi sonucuna göre; duygusal emek ölçeği ile tükenmişlik ölçeği toplam puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,01$ ).

Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ( $r: ,140$ ;  $p<0,01$ ) ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönde, anlamlı ( $r: ,166$ ;  $p<0,01$ ) ve çok zayıf bir ilişki vardır. Bununla birlikte yüzeysel rol yapma ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Derinden rol yapma ile düşük kişisel başarı hissi arasında ise negatif yönde ( $r: -,152$ ;  $p<0,01$ ), anlamlı ve çok zayıf bir ilişki bulunurken; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Doğal duyguların ifadesi ile de tükenmişliğin duygusal tükenme ( $r: -,225$ ;  $p <0,01$ ), duyarsızlaşma ( $r: -,287$ ;  $p<0,01$ ) ve düşük kişisel başarı hissi ( $r: -,270$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal emek ölçeği alt boyutunu oluşturan doğal duyguların ifadesi ile duygusal tükenme arasındaki ilişki çok zayıf, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi arasındaki ilişki ise zayıf olarak değerlendirilmektedir.





#### 4.6.Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Duygusal emek ölçeği ve alt boyutları ile iş tatmini ölçeği ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını sorgulamak amacıyla spearman korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 20: Duygusal Emek Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

	1	2	3	4	5	6
1 Yüzeysel Rol Yapma	1					
2 Derinden Rol Yapma	,223**	1				
3 Doğal Duyguların İfadesi	-,364**	,125*	1			
4 Duygusal Emek Toplam	,703**	,771**	,102**	1		
5 İçsel İş Tatmini	-,070	,041	,291**	,053	1	
6 Dışsal İş Tatmini	-,015	,061	,220**	,071	,684**	1
7 İş Tatmini Toplam	-,042	,065	,283**	,073	,926**	,901**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonucuna göre duygusal emek ölçeği ile iş tatmini ölçeği toplam puanı arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,01$ ).

Duygusal emek ölçeği yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutları ile iş tatmini ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken; doğal duyguların ifadesi alt boyutu ile iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarının her ikisi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, doğal duyguların ifadesi ile içsel iş tatmini arasında pozitif yönde, anlamlı ( $r: ,291$ ;  $p<0,01$ ) ve zayıf bir ilişki vardır. İş tatmini ölçeği alt boyutunu oluşturan dışsal iş tatmini ile doğal duyguların ifadesi arasında da pozitif yönde, anlamlı ve çok zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r: ,220$ ;  $p<0,01$ ).

## 5. TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde yapılan analizler neticesinde elde edilen bulguların ilgili literatür çerçevesinde tartışmasına yer verilmiştir.

Duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada araştırmanın planı (Şekil 10) dâhilinde öncelikle kişisel ve çalışma özellikleriyle ilgili bilgilerin duygusal emek ve boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ardından, duygusal emek ile tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişki korelasyon analizleriyle irdelenmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmaya 381 sağlık çalışanı katılmıştır. Araştırmaya katılanların kişisel ve işlerine ilişkin yapılan tanımlayıcı istatistiklere göre; katılımcıların %70,9'u bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu katılımcıların %46,2'si 29-39 yaş aralığında olup, %70,9'u evlidir. Katılımcıların %35,2'si ise lisans düzeyinde öğrenime sahiptir. Meslek grubu açısından ise %49,9'u hemşire ve ebelerden oluşmaktadır. Aylık gelir düzeyi açısından gelir gruplarının yüzdeleri arasında önemli farklılıklar görülmemekle birlikte %29,1'i 1000-2000 TL düzeyinde gelire sahiptir. Katılımcıların %60,4'ü kadrolu istihdam edilmekte ve %39,9'u kamu hastanesinde çalışmaktadır. Kurumdaki çalışma yılı açısından katılımcıların %74,3'ünün 0-5 yıl aralığında çalıştığı ve bu katılımcıların %37,5'inin 0-5 yıl arasında bir deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların meslek grubu açısından yaklaşık %50'sinin hemşire ve ebelerden, cinsiyet açısından da yaklaşık %70'inin bayan çalışanlardan oluşması; ilgili meslek grubunu yapısı gereği bayan çalışanların oluşturmasıyla alakalı olduğu düşünülmektedir. Yine katılımcıların yaklaşık %60'ının kadrolu olarak istihdam edilmesi, yaklaşık olarak %40'ının kamu hastanesinde görev yapmasıyla paralel bir durumdur.

Araştırmada öncelikle sağlık çalışanlarda aralarındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığımız ölçeklere ilişkin hesaplanan ortalama puanlara göre, katılımcıların duygusal emek stratejilerinden doğal duyguların ifade edilmesini tercih ettikleri yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Buradan hareketle sağlık çalışanlarının, sağlık hizmetinin sunumu esnasında gerçekten hissettikleri şekilde davrandıkları ve rol yapma gereksinimi duymadıkları yorumunu yapabilmek mümkündür. Tükenmişlik ölçeği puan ortalamasına göre katılımcıların

daha çok duygusal tükenmeye maruz kaldıklarını, iş tatmini puan ortalamasına göre ise katılımcıların içsel tatminlerinin daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışmada, duygusal emek düzeyinin cinsiyete göre incelendiği analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; katılımcıların cinsiyetleri ile duygusal emek gösterimleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre cinsiyet ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olduğu üzerine kurulan H1 hipotezi ret edilmiştir. Elde ettiğimiz bu bulguyu literatürde destekleyen çalışmalar yer almakla birlikte (Ünler Öz 2007; Köksel 2009, Köse ve ark. 2011.), çoğunlukla cinsiyet değişkeni ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan çalışmalar bulunmaktadır (Türkay ve ark. 2011; Çoruk 2014; İrigüler ve Güler 2016).

Köksel (2009), duygusal emek ile tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla örneklem grubunu doktorların oluşturduğu çalışmada cinsiyet ile duygusal emek gösterimi arasında anlamlı bir farklılığa ulaşamamıştır. Köse ve ark. (2011), özel ve kamu hastanelerinde görev yapan doktorların duygusal emek boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, cinsiyet ile duygusal emek gösterimi arasında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Ünler Öz (2007) de duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisini incelediği çalışmada ulaştığımız bulguyu destekler şekilde cinsiyet ile duygusal emek arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Torland (2011)'de tur liderleriyle gerçekleştirdiği çalışmada duygusal emek ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. İrigüler ve Güler (2016), Türkay ve ark. (2011), Türker (2016) ise duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranma ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmış, bu farklılığın erkeklerin daha fazla yüzeysel davranış sergilemesinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Çoruk (2014) ise duygusal emek boyutlarından derin davranış boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, bu farklılığın erkeklerin daha fazla derin davranış sergilemesi kaynaklı olduğunu belirtmiştir. Özdemir ve ark. (2013), Beğenirbaş ve Basım (2013), Özkan (2013), Baş ve Kılıç (2014), Kınır ve ark. (2016)'ın çalışmalarında da duygusal emek gösterimi ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Çalışmamızda, ilgili literatürün büyük bir çoğunluğunda kabul gören duygusal emek gösterimi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğuna dair görüşün aksine bir

sonuca ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun, örneklem grubumuzun sağlık çalışanlarından oluşması ve sağlık hizmeti sunumundan sorumlu olan bu çalışanların görevlerinin kadın işi/erkek işi olarak bir sınıflandırmaya dâhil edilememesinin etkili olduğu düşüncesindeyiz.

Duygusal emek düzeyinin yaşa göre incelendiği analiz neticesinde elde edilen bulgulara göre, sağlık çalışanlarının duygusal emek gösterimleri açısından yaşa göre anlamlı bir farklılık yoktur. Ulaştığımız bu sonuca göre duygusal emek gösterimi ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu üzerine kurulan H2 hipotezi ret edilmiştir.

Kaya ve Özhan (2012), turist rehberlerinin harcadıkları duygusal emek ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada yapılan analizler neticesinde ulaştığımız bulgu ile eşdeğer bir sonuca ulaşmışlardır. Kınır, Bilen ve Karakaş (2016)'ın çalışmasında da yaş ile duygusal emek gösterimi arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Köse ve ark. (2011), Oral ve Köse (2011), Beğenirbaş ve Basım (2013), Türker (2016)'nın çalışmalarında da yaş ile duygusal emek gösterimleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı yönünde bulgular yer almaktadır. Bu bulguların aksine Özdemir ve ark. (2013), çalışanların yaşı ile yüzeysel davranma arasında anlamlı bir ilişki bulmuş, çalışanların yaşı arttıkça yüzeysel davranış sergileme olasılıklarının azaldığını belirtmiştir. İrigüler ve Güler (2016) de yaş ile derin davranma ve doğal duyguların ifade edilmesi açısından anlamlı bir farklılık bulmuş ve yaşlandıkça duyguların daha iyi yönetilebileceğini ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının öğrenim durumlarıyla duygusal emek ölçeği ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla gerçekleştirilen analize göre, duygusal emek ölçeğinden alınan toplam puan ortalaması ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Duygusal emeğin alt boyutları ile öğrenim durumu arasında ise derinden rol yapma boyutu ile anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığına yönelik yapılan ileri analiz sonucuna göre lisansüstü düzeyde öğrenime sahip katılımcıların lise ve ön lisans düzeyinde öğrenime sahip katılımcılara göre derinden rol yapma puan ortalamalarının daha düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Bu sebeple duygusal emek boyutları ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair kurulan H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Özdemir ve ark. (2013)'ın eğitim seviyesi ile derinlemesine davranış arasında anlamlı bir farklılık olduğuna dair ulaştıkları sonuç, bulgularımızı destekler niteliktedir. Özkan (2013), çağrı merkezi çalışanlarında duygusal emek, duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ve örgütsel iletişim doyumunu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla çağrı merkezi çalışanlarıyla gerçekleştirdiği araştırmada duygusal emeğin eğitime göre farklılık gösterdiğini, bu farklılığın doğal duyguların ifade edilmesinden kaynaklandığını, eğitim arttıkça doğal davranışlar sergilemenin de arttığını ifade etmiştir. Kaya ve Özhan (2012), Beğenirbaş ve Basım (2013), Kınır ve ark. (2016) ise duygusal emek ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Medeni duruma göre duygusal emek ölçeği ve alt boyutları arasındaki farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, duygusal emek ölçeği toplam puan ortalamalarına göre medeni durum açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken; yüzeysel rol yapma alt boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Puan ortalamalarına göre bu farklılığın bekâr katılımcıların daha fazla yüzeysel davranış sergilemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu bulgular neticesinde duygusal emek ve boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olduğuna dair kurulan H4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bekâr katılımcıların daha fazla yüzeysel davranış sergilemesinde evli katılımcılara oranla daha az sorumluluk sahibi olmaları ve olayları içselleştirmekte evli olanlara göre daha başarısız oldukları bu yüzden daha çok gerçekçi olmayan davranışlar sergilediklerini düşünmekteyiz.

Köse ve ark.(2011), Oral ve Köse (2011), Kaya ve Özhan (2012), Kınır ve ark. (2016), İrigüler ve Güler (2016) ulaştığımız sonucun aksine duygusal emek ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Özdemir ve ark. (2013) ise duyguların kontrol edilmesinde çalışanların evli veya bekâr olmalarının etkisinin bulunduğunu; bekâr kişilerin daha çok derinlemesine davranış sergilediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanları doktor, hemşire-ebe, tıbbi sekreter ve diğer sağlık çalışanları (teknisyen, tekniker vb.) olarak gruplandırılmıştır. Bu meslek grupları arasında duygusal emek gösterimleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu

sebeple meslek grupları açısından duygusal emek gösterimleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu yönünde kurulan H5 hipotezi kabul edilmemiştir.

Araştırmada duygusal emek gösterimi üzerinde etkisi incelenen gelir değişkeni ile duygusal emek ölçeği ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Gelir ile duygusal emek gösterimi arasında anlamlı bir farklılık olduğuna dair kurulan H6 hipotezi ret edilmiştir.

Duygusal emeğin iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla otel işletmesi çalışanlarıyla gerçekleştirilen araştırmada Kınır ve ark. (2016) gelir düzeyine ilişkin bulgumuzu destekler nitelikte bir sonuca ulaşılmış, gelir düzeyi ile duygusal emek gösterimi arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Kaya ve Özhan (2012) da çalışmalarında gelir düzeyi ile duygusal emek gösterimi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı yönünde ulaştıkları sonuçla, bulgumuzu desteklemişlerdir.

İstihdam şeklinin duygusal emek üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan analizin sonucuna göre duygusal emek ölçeği ve alt boyutları ile istihdam şekli arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sebeple duygusal emek ile istihdam şekli arasında anlamlı bir farklılık olduğu yönünde kurulan H7 hipotezi ret edilmiştir.

Kınır ve ark. (2016), duygusal emeğin iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla otel çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmada istihdam şekli ile duygusal emek arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç, çalışmamızda ulaştığımız sonucu destekler niteliktedir.

Bir kamu hastanesi, bir özel hastane ve bir üniversitede hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları ile gerçekleştirilen bu araştırmada çalışılan kurum ile duygusal emek gösterimleri arasındaki farklılığı inceleyen analiz sonuçlarına göre; duygusal emek ölçeğinden alınan toplam ortalama puan ile çalışılan kurum arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla birlikte doğal duyguların ifadesi boyutu ile çalışılan kurum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda çalışılan kurum ile duygusal emek ve boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu yönünde kurulan H8 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Katılımcıların doğal duyguların ifadesi alt boyutunda ortaya çıkan farklılığın kamu hastanesinde çalışanların ortalama puanlarının yüksek olmasından kaynaklı olduğu, bu sebeple kamu hastanesinde görev yapan sağlık personelinin daha fazla samimi davranışlar sergilediğini söyleyebiliriz.

Oral ve Köse (2011), hekimlerin duygusal emek kullanımları ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında kamu sektöründe çalışan hekimlerin özel sektörde çalışan hekimlere göre daha fazla yüzeysel davranış sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ulaştıkları bu sonuç, bu çalışmada ulaşılan sonucun tam tersi bir durumu ifade etmektedir.

Sağlık çalışanlarının kurumdaki çalışma yılı ile duygusal emek gösterimleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamazken; çalışanların mesleki deneyimi ile doğal duyguların ifadesi alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu sebeple H9 hipotezi ret edilirken, H10 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

İrigüler ve Güler (2016), de turist rehberleriyle gerçekleştirdikleri çalışmada mesleki deneyim açısından doğal duyguların ifade edilmesinde anlamlı fark bulmuşlardır. Ünler Öz (2007) de çalışmada elde ettiğimiz bulguyu destekler nitelikte, kurumdaki çalışma yılı ile duygusal emek gösterimi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çoruk (2014) da mesleki deneyim ile derin davranış boyutunda anlamlı bir farklılık olduğunu, bu durumun çalışanların mesleki deneyimleri arttıkça ifade etmek durumunda kaldıkları duyguları daha fazla tecrübe etmeye çalışmalarıyla açıklanabileceğini belirtmiştir. Türker (2016), çalışanların mesleki deneyimleri ile yüzeysel rol yapma davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Duygusal emek boyutları ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde kurulan hipotezi test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre; duygusal emek ölçeğinden alınan toplam puan ile tükenmişlik ölçeği toplam puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olmasına rağmen, her iki ölçeğin alt boyutları arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken; düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Derinden rol yapma davranışı ile düşük kişisel başarı hissi arasında negatif yönde bir ilişki bulunmakla birlikte; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Doğal duyguların ifade edilmesi açısından ise tükenmişliğin her üç boyutu ile negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda duygusal emek ve boyutları ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde kurulan H11 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Bulgularımızı destekler nitelikte Gürel ve Bozkurt (2016), duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu ile duygusal tükenme arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Basım, Beğenirbaş ve Yalçın (2013) da yüzeysel rol yapma davranışı ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Rathi ve ark. (2013) otel çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine Eroğlu (2014), yüzeysel rol yapma ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtirken; Yürür ve Ünlü (2011) çalışmalarında yüzeysel rol yapma ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşamamıştır. Çalışmalardan elde edilen sonuçlar, literatürün büyük bir çoğunluğunda yüzeysel rol yapmanın duygusal tükenmişliği artırdığı yönündedir. Buradan hareketle görevlerini ifa ederken gerçeklikten uzak duygular sergilemek zorunda kalan sağlık çalışanlarının duygusal tükenmeye maruz kaldıkları yorumunu yapabilmek mümkündür.

Korelasyon analizi neticesinde elde ettiğimiz diğer bir sonuç da yüzeysel rol yapmanın duyarsızlaşmayı artırdığı yönündedir. Brotheridge ve Grandey (2002), Eroğlu (2014), Köse Oral ve Türesin (2011), Oral ve Köse (2011)'de çalışmalarında yüzeysel rol yapmanın duyarsızlaşmayı artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Elde ettiğimiz ve literatürle de uyumlu olan bu sonuca göre, samimi olmayan davranışlar sergilemek zorunda kalan sağlık çalışanlarının zamanla çevresinde olup bitenlere karşı duyarsız hale geldiklerini söyleyebilmek mümkündür.

Duygusal emek boyutlarından derinden rol yapma davranışı ile düşük kişisel başarı hissi arasında negatif ve anlamlı yönde bir ilişki bulunmuştur. Buna göre; Brotheridge ve Grandey (2002) ile Kaya ve Özhan (2012)'in araştırmasında elde ettiği bulgular derinlemesine rol yapma ile düşük kişisel başarı hissi arasındaki bu ilişkiyi destekleyecek niteliktedir. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının kendilerinden beklenen duyguları gerçekten hissetmeye çalışarak sergiledikleri davranışların kişisel başarı hissindeki azalmaya engel olduğu yorumunu yapabiliriz. Bu çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde derinden rol yapma ile düşük kişisel başarı hissi arasında görülen anlamlı ilişki, tükenmişliğin diğer iki boyutunu oluşturan duyarsızlaşma ve duygusal tükenme arasında tespit edilememiştir. Ancak, literatüde derinden rol yapma ile duyarsızlaşma (Oral ve Köse 2011; Eroğlu 2014; İrigüler ve Güler; Eroğlu 2014) ve duygusal tükenme ile negatif (Eroğlu 2014; Gürel ve Bozkurt 2016) ve anlamı yönde ilişki olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur.



Duygusal emeğin son boyutunu oluşturan doğal duyguların ifadesi ile tükenmişliğin her üç boyutu arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının gerçekten hissettikleri duyguları yansıtma ve gösterme durumlarında oldukları duyguları gerçekten hissetmek için çaba harcamaları duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı azaltarak, çalışanların başarı duygularının artmasına olanak sağlayacağı yorumu yapılabilir.

Çalışmada duygusal emekle ilişkisini incelemeyi amaçladığımız diğer bir değişken iş tatmininin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olarak iki boyuttan oluştuğundan bahsetmiştik. Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kurulan hipotezi test etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine göre, duygusal emek toplam puanı ile iş tatmini ölçeğinden alınan toplam puan arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal emeğin sadece doğal duyguların ifadesi alt boyutu ile iş tatmininin her iki boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre duygusal emeğin doğal duyguların ifadesi alt boyutu ile içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda duygusal emek ve alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde kurulan H12 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu bulguyla benzer şekilde Polatkan (2016), ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek davranışları ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı tez çalışmasında doğal duyguların ifade edilmesi ile içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı yönde ilişki olduğunu belirtmiştir. Satış çalışanlarında duygusal emek ve iş tatmini ilişkisini incelemeyi amaçlayan Karamaraş (2014)'da doğal duyguların ifadesi ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı yönde ilişki olduğunu sonucuna ulaşılarak bulgumuzu desteklemiştir. Cheung ve Tang (2010)'da doğal duyguların ifade edilmesi ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Ulaşılan sonuca göre, sağlık hizmeti sunumundan sorumlu olan sağlık çalışanlarının hizmet sunumu esnasında gerçekten hissettikleri şekilde davranışları yani doğal duygularını ifade etmelerinin içsel ve dışsal iş tatmininin sağlanması noktasında önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Bu çalışmada duygusal emeğin sadece doğal duyguların ifadesi alt boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair sonuçlara ulaşılmamasına rağmen, literatürde duygusal emeğin diğer boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu belirten

alışmalar da mevcuttur. Oral ve Köse (2011) derinlemesine davranış ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtirken, bu iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğundan bahseden çalışmalar da bulunmaktadır (Kıngır ve ark. 2015; Birdir ve Dalgıç 2015; Gürel ve Bozkurt 2016).



## 6. SONUÇ

İş yaşamında çalışanları meta olarak gören yaklaşımın yerini, örgütlerin başarılı olmasında insan kaynağının payının büyük olduğunu düşünen örgütlere bırakmasıyla başlayan süreçte insanın sahip olduğu duyguların da önemli olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Rekabet şartlarının iyice kızıştığı ortamlarda insanın sahip olduğu fiziksel ve zihinsel emeği tek başına yeterli olmamakta, duyguları da yeni bir emek boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu, hizmet sektöründe yer alan diğer kurumlar gibi, sağlık hizmeti sunan kuruluşlar için de bahsedilen rekabet ortamında başarılı olabilmek oldukça önemlidir. Bu noktada, örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının duygusal çaba ve gayretleri yani duygusal emekleri de başarının sağlanmasında önemli bir etkidir (Basım ve Beğenirbaş 2012). Kavramı literatüre kazandıran Hochschild duygusal emeği, çalışanların duygularını örgütün beklentileri doğrultusunda, diğerleri tarafından gözlenebilecek ve işin gereklerine uyum sağlayabilecek şekilde açık bir yüz ve bedensel gösterimlerle ortaya koyması olarak ifade etmiştir (Tokmak 2014; Grandey ve ark. 2013). Çalışanlar, kendilerinden beklenildiği şekilde duygularını yönlendirmek için duygusal emeğin yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duyguların ifadesi stratejilerinden faydalanmaktadırlar. Yüzeysel rol yapma, gerçekte hissedilmeyen duyguların gerçekten hissediliyormuş gibi taklidinin yapılmasını ifade ederken; derinden rol yapma bireyin sergilemek istediği davranışı gerçekten hissetme çabası olarak ifade edilmektedir. Doğal duyguların ifadesi ise yapmacılıktan uzak çalışanın o an hissettiği şekilde davranmasıdır.

Hastalarla olduğu gibi hasta yakınlarıyla da yoğun olarak iletişim halinde olan ve bu süreçte 7/24 hizmet vermek durumunda kalan sağlık çalışanlarında duygusal emek davranışlarını incelemek amacıyla yola çıkan bu çalışmada, ilgili literatürden esinlenerek davranışın tükenmişlik ve iş tatminiyle ilişkisine de yer verilmiştir. Bir kamu hastanesi, bir özel hastane ve bir üniversite hastanesinde görev yapan sağlık personelleriyle gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ulaşılan sonuçları aşağıdaki gibi özetleyebilmek mümkündür.

- Duygusal emek ve boyutları açısından çalışanların cinsiyet ve yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, bununla birlikte medeni durum ve öğrenim durumunun duygusal emek gösterimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni duruma göre çalışanların duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık çıkmış, bu farklılığın bekârların daha fazla yüzeysel davranışlar sergilemesinden kaynaklandığı belirtilmiştir.

- Duygusal emek boyutları ile sağlık çalışanlarının işleriyle ilgili özelliklerinin karşılaştırıldığı analizlerden elde edilen sonuçlara göre, meslek grubu, aylık gelir düzeyi, istihdam şekli ve kurumdaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla birlikte sağlık personellerinin çalıştıkları kurum ve mesleki deneyim açısından doğal duyguların ifadesi alt boyutu ile anlamlı bir farklılık olduğu ulaşılan sonuçlar arasındadır. Farklılık, ortalama puanlara göre kamu hastanesinde görev yapan sağlık personellerinin özel hastane ve üniversite hastanesinde çalışan personellere göre hizmet sunumu esnasında daha çok hissettikleri şekilde, rol yapmaktan uzak, samimi ve içten davranmayı tercih etmesinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Mesleki deneyim açısından oluşan farklılığın ise, çalışanların mesleki deneyimleri arttıkça, daha çok gerçekçi davranışlar sergilemesinden kaynaklandığını ileri sürmek mümkündür.
- Duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde yüzeysel rol yapma ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yüzeysel rol yapma ile düşük kişisel başarı hissi arasında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı; derinden rol yapma ile düşük kişisel başarı hissi arasında negatif yönde ve anlamlı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Duygusal emeğin doğal duyguların ifadesi alt boyutu ile tükenmişliğin her üç boyutu arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu ile derinden rol yapma boyutuyla iş tatmininin içsel ve dışsal iş tatmini alt boyutu arasında herhangi bir ilişki yoktur. Duygusal emeğin doğal duyguların ifadesi alt boyutu ile iş tatmininin her iki alt boyutu arasında ise pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, literatürde genellikle kabul gören duygusal emek davranışlarının tükenmişliğe neden olduğu şeklindeki varsayımın aksine sağlık çalışanlarının hizmet sunumu esnasında çoğunlukla içlerinden geldiği gibi davrandıkları ve rol yapma gereksinimi duymadıkları için tükenmeye daha az maruz kaldıkları yorumunu yapabilmek mümkündür. Yine çalışmadan ulaşılan sonuçlara göre; sağlık çalışanlarının duygusal emek stratejilerinden doğal duyguların ifade edilmesini daha çok tercih ettikleri için, bu tür davranışlar sergilemelerinin sağlık çalışanlarının işlerinden tatmin olmalarını sağladığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçları, tüm sağlık çalışanları için genelledebilmek mümkün değildir. Literatürde duygusal emek kavramı nispeten yeni bir kavram olması nedeniyle bu alanda ulusal yazındaki çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Var olan yazınlarda da sağlık çalışanlarının araştırmaya dâhil edildiği çalışmalar oldukça azdır bununla birlikte bu çalışmalarda doktor ve hemşire gibi sadece bir gruba odaklanılarak, tüm sağlık çalışanları kapsam dâhiline alınmamıştır.

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

## 7. KAYNAKLAR

1. Adil A, Kamal A, Atta M. Mediating Role of Emotions at Work in Relation to Display Rule Demands, Emotional Labor, and Job Satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*. 2013; 23(3): 35-52.
2. Akar C, Yıldırım YT. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2008; 10(2): 97-113.
3. Akçay C, Çoruk A. Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*. 2012; 1(1): 3-25.
4. Akıncı Z Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*. 2002: 1-25.
5. Allen JA, Pugh SD, Grandey AA, Groth M. Following Display Rules in Good or Bad Faith?: Customer Orientation as a Moderator of the Display Rule-Emotional Labor Relationship. *Human Performance*. 2010; 101-115.
6. Altay H. Antakya Ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2009; 1-17.
7. Altay H, Akgül V. Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2010; 7(14): 87-112.
8. Ardıc K, Polatçı S. Tükenmişlik Sendromu Ve Madolyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2009; (32): 21-46.
9. Ardıc K, Polatçı S. Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2008; 10(2):69-96.
10. Arı GS, Bal EÇ. Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*. 2008; 15(1): 131-148.
11. Ashforth BE, Humphrey RH. Emotion In The Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*. 1995; 48(2): 97-129.
12. Ashforth BE, Humphrey RH. Emotional Labor In Service Roles: The Influence Of Identity. *Academy of Management Review*. 1993; 18(1): 88-115.
13. Aslan, Özata. Duygusal Zeka Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2008; 77-97.
14. Atif K, Khan HU, Maqbool S. Job satisfaction among doctors, a multi-faceted subject studied at a tertiary care hospital in Lahore. *Pak J Med Sci*. 2015; 31(3): 610-614.
15. Bailey S, Scales K, Lloyd J, Schneider J, Jones R. The emotional labour of health-care assistants in inpatient dementia care. *Ageing and Society*. 2013; 246-269.
16. Banijamali S, Jacoby D, Hagopian A. Characteristics of Home Care Workers Who Leave Their Jobs: A Cross-Sectional Study of Job Satisfaction and Turnover in Washington State. *Home Health Care Services Quarterly*. 2014; 33:137-158.
17. Barford SW, Whelton WJ. Understanding Burnout in Child and Youth Care Workers. *Child Youth Care Forum*. 2010; 39: 271-287.
18. Basım HN, Beğenirbaş M. Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*. 2012; 19(1): 77-90.
19. Basım HN, Beğenirbaş M, Yalçın RC. Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emegin Aracılık Rolü. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 2013; 13(3): 1477-1496.

20. Başak O. Tükenmişlik. *Türk Aile Hekimliği Dergisi*. 2015; 19(1): 1-2.
21. Becker WJ, Cropanzano R. Good acting requires a good cast: A meso-level model of deep acting in work teams. *Journal of Organizational Behavior*. 2015; 36: 232-249.
22. Beğenirbaş M, Turgut E. İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2014; 4(2): 223-246.
23. Berber S. Tükenmişlik Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Belgin Aydın).
24. Beşyaprak S. Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2012 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma Tektüfekçi).
25. Birdir K, Dalgıç A. Satış Elemanlarının Sahip Olduğu Duygusal Emek Davranışlarının İş Streslerine Ve İş Doyumlarına Etkisi: Antalya Havalimanında Bir Araştırma. 2nd International Congress of Tourism & Management Researches. 2015; 519-538.
26. Blanchard P, Truchot D, Albiges-Sauvin L, Dewas S, Pointreau Y, Rodrigues M, Kantor G. Prevalence and causes of burnout amongst oncology residents: A comprehensive nationwide cross-sectional study. *European Journal Of Cancer*. 2010; 46: 2708-2715.
27. Blau G, Bentley MA, Eggerichs-Purcell J. Testing the impact of emotional labor on work exhaustion for three distinct emergency medical service (EMS) samples. *Career Development International*. 2012; 17(2): 626-645.
28. Bolton SC. Changing Faces: Nurses As Emotional Jugglers. *Sociology Of Health&Illness*. 2001; 22(1): 85-100.
29. Bostancı Ö. Kamu Hastanelerinde Çalışan Diyetisyenlerde Tükenmişlik Düzeyinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014 ( Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Kemal Tekin).
30. Boudrias JS, Morin AJ, Brodeur MM. Role of psychological empowerment in the reduction of burnout in Canadian healthcare workers. *Nursing and Health Sciences*. 2012; 14: 8-17.
31. Bozionelos N, Kiamou K. Emotion work in the Hellenic frontline services environment: how it relates to emotional exhaustion and work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*. 2008; 1108-1130.
32. Bria M, Baban A, Dumitraşcu DL. Systematic review of burnout risk factors among european healthcare professionals. *An Interdisciplinary Journal*. 2012; 16: 423-452.
33. Brotheridge CM, Grandey AA. Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*. 2002; 17-39.
34. Brunton M. Emotion in health care: the cost of caring. *Journal of Health Organization and Management*. 2005; 19(4/5): 340-354.
35. Burke R J, Greenglass ER. A Longitudinal Examination Of The Cherniss Model Of Psychological Burnout. *Soc. Sci. Med*. 1995; 40(10): 1357-1363.
36. Callahan JL. Emotional Management And Organizational Functions: A Case Study Of Patterns In A Not-For-Profit Organization. *Human Resource Development Quarterly*. 2000; 11(3): 245-267.
37. Candan H. A Research Towards Determination Of Job Satisfaction Level Of Public Employess: Karaman Governorship Sample. *Journal Of Human Resource Management*. 2013; 1(2): 29-38
38. Cemaloğlu N, Kayabaşı Y. Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2007; 27(2): 123-155.

39. Chen Z, Sun H, Lam W, Hu Q, Huo Y, Zhong JA. Chinese hotel employees in the smiling masks: roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 2012; 23(4): 826–845.
40. Cheung FYL, Tang CSK. Quality of Work Life as a Mediator Between Emotional Labor and Work Family Interference. *J Bus Psychol*. 2009; 245-255.
41. Converso D, Loera B, Viotti S, Martini M. Do positive relations with patients play a protective role for healthcare employees? Effects of patients gratitude and support on nurses burnout. *Frontiers in Psychology*. 2015; 6: 1-12.
42. Çakmur H. Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*. 2012; 11(3): 339-344.
43. Çaldağ MA. Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2010 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şebnem Aslan).
44. Çelik DA, Telman N. Endüstri/ Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı, 2013, Nobel Akademik Yayın, Ankara.
45. Çimen M, Şahin B, Akbolat M, Işık O. Özel Bakım Merkezinde Çalışan Personelin Tükenmişlik Ve İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir Çalışma. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 2012; 21-31.
46. Çoruk A. Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2014; 33(1): 79-93.
47. <http://www.cozumrastirma.com.tr/> (13 Aralık 2016).
48. Dalkılıç OS. Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu- Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, 2014, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
49. Deeba F, Usmani RA, Akhtar M, Zahra T, Rasool H. Job Satisfaction; Among Doctors Working In Public And Private Tertiary Care Hospitals Of Lahore. *The Professional Medical Journal*. 2015; 22(10): 1373-1378.
50. Dikmetaş E, Top M, Ergin G. Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobing Düzeylerinin İncelenmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*. 2011; 1-15.
51. Dugguh SI, Ayaga D. Job Satisfaction Theories: Traceability To Employee Performance In Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*. 2014; 16(5): 11-18.
52. Erdem AR. İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1997; 69-76.
53. Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2004, Beta Basım Yayım, İstanbul.
54. Eroğlu ŞG. Örgütlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2014; 147-160.
55. <http://e-motivasyon.net> (15 Kasım 2016).
56. Fineman S. *Understanding Emotion At Work*, 2003, SAGE Publication, London.
57. Freudenberger HJ. Staff Burn-Out. *Journal Of Social Issues*. 1974; 30(1): 159-165.
58. Freudenberger HJ. The Staff Burn-Out Syndrome In Alternative Institutions. *Psychotherapy: Theory, Research And Practice*. 1975; 12(1):73-82.
59. Freudenberger HJ. Burn-Out: Occupational Hazard of the Child Care Worker. *Child Care Quarterly*. 1977; 6(2): 90-99.
60. Genç V. Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*,



Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2013 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat Gümüş).

61. Ghazzawi I. Job Satisfaction Antecedents And Consequences: A New Conceptual Framework And Research Agenda. *The Business Review*. 2008; 11(2).
62. Goldhaber GM, Porter DT, Yates MP, Lesniak R. Organizational communication: 1978. *Human communications research*. 1978; 5(1): 76-96.
63. Golfenshtein N, Drach-Zahavy A. An attribution theory perspective on emotional labour in nurse– patient encounters: a nested cross-sectional study in paediatric settings. *Journal of Advanced Nursing*. 2015; 71(5): 1123-1134.
64. Gopalan N, Culbertson SS, Leiva PI. Explaining Emotional Labor's Relationships with Emotional Exhaustion and Life Satisfaction: Moderating Role of Perceived Autonomy. *Universitas Psychologica*. 2012; 12(2): 347-356.
65. Gökce G, Şahin A, Bulduklu Y. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2010; 233-246.
66. Göktepe AK. Tükenmişlik Sendromu: Tüketmeyin, Tükenmeyin. 2016, Nesil Yayınları, İstanbul.
67. Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
68. Grandey A A. Smiling for a Wage: What Emotional Labor Teaches Us About Emotion Regulation. *Psychological Inquiry*. 2015; 54-60.
69. Grandey A, Diefendorff J, Rupp DE. *Emotional Labor in the 21st Century: Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*, 2013, Routledge, New York.
70. Gross JJ. Antecedent-and Response- Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences For Experience, Expression, and Physiology. *Journal Of Personality and Social Psychology*. 1998; 74(1): 224-237.
71. Gross JJ. The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*. 1998; 2(3): 271-299.
72. Gülnar B. Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu. *Literatürk*, 2007, İstanbul.
73. Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayın Dağıtım, 2000, Ankara.
74. Gürdoğan A, Atabey S. Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir Çalışma. *Journal Of Recreation And Tourism Research*. 2014; 14-28.
75. Gürel EB, Bozkurt ÖÇ. Duyguların yönetilmesinin, iş tatmini ve duygusal tükenmişlik düzeyi üzerine etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2016; 8(14): 133-147.
76. Gürsoy G. Yalova Aile Ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2016 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Orhan Koçak).
77. Hackman JR., Oldham GR. Development Of The Job Diagnostic Survey. *Journal Of Applied Psychology*. 1975; 60(2): 159-170.
78. Havle N, İlnem M, Yener F, Gümüş H. İstanbulda Çalışan Psikiyatristlerde Tükenmişlik, İş Doyumu Ve Bunların Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi. *Düşünen Adam Dergisi*. 2008; 4-13.
79. Hayward RM, Tuckey MR. Emotional Boundary Management: A New Adaptive Approach To Emotion Regulation At Work. *The role Of Emotion And Emotion Regulation In Job Stress And Well Being*. Eds: Perrewe PL, Halbesleben JR, Rosen CC, 2013, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom, s. 35-75.

80. Hochschild AR. *The Managed Heart: Commercialization Of Human Feeling*. 2003, University of California Press, England.
81. <http://www.tdk.gov.tr/> (12 Ağustos 2016).
82. Hur WM, Han SJ, Yoo JJ, Moon TW. The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision*. 2015; 53(3): 605-624.
83. Huynh T, Alderson M, Thompson M. Emotional labour underlying caring: an evolutionary concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 2008; 64(2): 195-208.
84. Hwa MA. Emotional Labor and Emotional Exhaustion Does Co-worker Support Matter? *Journal of Management Research*. 2012; 12(3): 115-127.
85. İriğüler F, Güler ME. Emotional Labor of Tourist Guides: How Does It Affect Their Job Satisfaction and Burnout Levels? *Journal of Yasar University*, 2016; 11(42): 113-123.
86. Izgar H. *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. 2003, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
87. Janićević N, Kovačević P, Petrović I. Identifying organizational factors of job satisfaction: the case of one serbian company. *Economic annals*. 2015; 73-104.
88. Jiang X, Jiang Z, Park DS. Emotional labor strategy and job satisfaction: a chinese perspective. *Social behavior and personality*. 2013; 41(6): 933-938.
89. Judge TA, Klinger R. *Job Satisfaction: Subjective Well-Being At Work*. Eds: Locke EA, *Handbook of principles of organizational behavior*. 2009, John Wiley & Sons, Chichester, s. 393-413.
90. Kahill S. Symptoms Of Professional Burnout: A Review Of Emprical Evidence. *Canadian Psychology*. 1988; 29(3): 284-297.
91. Kainkan M. The Impact of Work Environment on Employees' Job Satisfaction in Saudi Electricity Company in Tabuk Region. *Business Management Dynamics*. 2015; 4(9): 35-50.
92. Kalaycı Ş. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 2010, Asil Yayın, Ankara.
93. Kaplan M, Ulutaş Ö. Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2016; 35: 165-174.
94. Karagöz Y. *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik Tıp, Eczacılık, Diş Hekimliği ve Sağlık Bilimleri İçin*, 2014, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
95. Karakaş A, Tösten R, Kansu V, Aydın AS. Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışlarının İş Doyumlarına Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 2016; 15(56): 177-188.
96. Karamaraş S. *Satış Çalışanlarında Duygusal Emek Ve İş Tatmini İlişkisi*. 2. Örgütsel Davranış Kongresi. 2014; 545-552, Kayseri, Türkiye.
97. Kaya E. *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları Ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nursel Telman).
98. Kaya F. *Duygusal Emek İle Tükenmişlik Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2014 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Asena Altın Gülova).
99. Kaya ŞD, Yüceler A. The Concept of Emotional Labor in Health Sector. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2013; 4(9): 775-779.
100. Kaya ŞD, Arıöz A. Ebe ve Hemşire Öğrencilerinde Tükenmişlik Düzeyi Ve Etkileyen Faktörler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2014;(31);89-99.

101. Kaya U, Özhan ÇK. Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Çalışma İlişkileri Dergisi. 2012; 3(2): 109-130.
102. Keleş Y. Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'Daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2014 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Muharrem Tuna).
103. Kim H, Chung YW. The Use of Social Networking Services and Their Relationship with the Big Five Personality Model and Job Satisfaction in Korea. *Cyberpsychology, Behavior, And Social Networking*. 2014; 17(10): 658-663.
104. Kınır S, Bilen A, Karakaş A. Duygusal Emegin İş Tatminine Etkisi: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2015; 5(10): 9-27.
105. Kinman G, Wray S, Strange C. Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: the role of workplace social support. *Educational Psychology*. 2011; 31(7): 843-856.
106. Kızanıklı M, Ünlüöner K. Otel İşletmelerinde Davranış Kuralı Algısı Ve İş Doyumunun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*. 2016; 16(3): 503-518.
107. Konakay G, Altaş SS. Akademisyenlerde Tükenmişlik Ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi*. 2011; 35-71.
108. Korkmaz H, Sünnetçioğlu S, Koyuncu M. Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2015; 7(12): 14-33.
109. Kök SB. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 2006; 20(1): 291-310.
110. Köksel L. İş Yaşamında Duygusal Emek Ve Ampirik Bir Çalışma. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2009 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sevinç Köse).
111. Köse S, Oral L, Türesin H. Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 2011; 12(2): 165-185.
112. Küçüközkan Y. Liderlik Ve Motivasyon Terorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2015; 1(2): 86-115.
113. Lee C, An M, Noh Y. The effects of emotional display rules on flight attendants' emotional labor strategy, job burnout and performance. *Serv Bus*. 2015; 9: 409-425.
114. Lee JH, Ok C. Reducing Burnout And Enhancing Job Satisfaction: Critical Role Of Hotel Employees' Emotional Intelligence And Emotional Labor. *International Journal Of Hospitality Management*. 2012; 31: 1101-1112.
115. Lee YH, Chelladurai P. Affectivity, Emotional Labor, Emotional Exhaustion, and Emotional Intelligence in Coaching. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2016; 28: 170-184.
116. Leiter M P, Maslach C. Burnout And Health. Eds: Baum A, Revenson TA, Singer JE, *Handbook Of Health Psychology*, 2001, Lawrence Erlbaum, London, s. 415-426.
117. Li JH, Gao P, Shen XY, Liu X. A Process Model of Emotional Labor of Nursing: Case Study of Two Chinese Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*. 2014; 37(10): 695-707.
118. Mann S. A health-care model of emotional labour: An evaluation of the literature and development of a model. *Journal of Health Organization and Management*. 2005; 19(4/5): 304-317.

119. Maslach C. Understanding Burnout: Definitional Issues In Analyzing A Complex Phenomenon. Eds: Paine W, Research, Theory, And Intervention Perspectives. Sage Publications, 1982, London, s. 29-40.
120. Maslach C, Goldberg J. Prevention Of Burnout: New Perspectives. Applied & Preventive Psychology. 1998; 63-74.
121. Maslach C, Jackson SE. The Measurement Of Experienced Burnout. Journal Of Occupational Behaviour. 1981; 2: 99-113.
122. Maslach C, Jackson SE. The Role Of Sex And Family Variables In Burnout. Sex Roles. 1985; 12(7/8): 837-851.
123. Maslach C, Schaufeli WB. Historical And Conceptual Development Of Burnout. Eds: Schaufeli WB, Maslach C, Marek T, Professional Burnout: Recent Developments Theory And Research, 1993, Taylor&Francis, Washington, s. 1-16.
124. Maslach C, Jackson SE, Leiter MP. Maslach Burnout Inventory, 1996 Manual 3rd edition, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
125. McQueen A. Nurse-patient relationships and partnership in hospital care. Journal of Clinical Nursing. 200; 9:723-731.
126. Meier ST. Toward A Theory Of Burnout. Human Relations. 1983; 36(10): 899-910.
127. Mengenci C. İş Tatmini Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. Ege Akademik Bakış. 2015; 15(1): 127-139.
128. Mittal M, Chhabra S. A Study Of Emotional Labor And Burnout Symptoms In Teachers. Global Management Review. 2011; 5(4):55-67.
129. Montgomery AJ, Panagopolou E, Benos A. Emotional Labour At Work And At Home Among Greek Health-care Professionals. Journal of Health Organization and Management. 2005; 19(4/5): 395-408.
130. Morris JA, Feldman DC. The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. Academy Of Management Review. 1996; 21(4): 986-1010.
131. Nahcivan N. Araştırma Amacı, Araştırma Soruları, Hipotezler ve Sınırlılıklar. Erdoğan S, Nahcivan N, Esin MN içinde, Hemşirelikte Araştırma: süreç, uygulama ve kritik, 2015, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, s. 65-86.
132. Naktiyok A, Ağırman ÜH. İş Odaklı Duygusal Emek Ve Duygusal Tükenme Arandaki İlişkide Çalışan Odaklı Duygusal Emek Ve Mesleki Bağlılığın Aracılık Etkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. 2016; 30(4): 789-809.
133. Oksay A. Uzman Hekimlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta, 2011 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. İlker H. Çarıkçı).
134. Oral L, Köse S. Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2011; 16(2): 463-492.
135. Ünler Öz E. Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, 2007, Beta, İstanbul.
136. Özcan ED. Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, 2011, Beta Basım Yayım, İstanbul.
137. Özdemir G, Yalçın M, Akbıyık M. Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği. E-Journal Of New World Sciences Academy. 2013; 8(3): 301-320.

138. Özdevecioğlu M. Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif Ve Negatif Duygusalılığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 2004; 59(3): 181-202.
139. Özer A. Öğretim Elemanlarının İş Etiği Algısı Ve İş Tatmini İlişkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2015 ( Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kemal Can Kılıç)
140. Özer PS, Topaloğlu T. Motivasyonda Kapsam Kuramları. Serinkan C içinde, Liderlik ve Motivasyon, 2008, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s: 1-22.
141. Özkan, G. Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek Ve Örgütsel İletişim. Selçuk İletişim. 2013; 7(4): 64-80.
142. Öztürk Z, İlman EZ. Sağlık Yönetimi ve İşletmeciliği Bölümünde Okuyan Öğrencilerin Bölümü Tercih Nedenleri Ve Beklenti Ve Motivasyon Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2015; 8(1): 71-93.
143. Pala T. Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi Ve Boyutları. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2008 ( Tez Danışmanı : Doç. Dr. Mustafa Tepeci).
144. Pelit E. İşgören Güçlendirme Ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama), 2015, Gece Kitaplığı.
145. Perlman B, Hartman EA. Burnout: Summary And Future Research, 1981, Annual Convention of the Rocky Mountain Psychological Association National Inst. of Mental Health (DHEW), Oshkosh, s. 1-45.
146. Polatkan NN. Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2016 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkan Kırıl).
147. Pomirleanu N, Mariadoss BJ. The influence of organizational and functional support on the development of salesperson job satisfaction. Journal of Personal Selling & Sales Management. 2015; 35(1): 33-50.
148. Rathi, N., Bhatnagar, D., & Mishra, S. K. (2013). Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion and Work Attitudes among Hospitality Employees in India. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 12(3), 273-290.
149. Roger SJ, May DD. Spillover Between Marital Quality and Job Satisfaction: Long-Term Patterns and Gender Differences. Marriage and Family. 2003; 482-495.
150. Rogers ME, Creed PA, Searle J. Emotional labour, training stress, burnout, and depressive symptoms in junior doctors. Journal of Vocational Education & Training. 2015; 66(2): 232-248.
151. Roh CY, Moon MJ, Yang SB, Jung K. Linking Emotional Labor, Public Service Motivation, and Job Satisfaction: Social Workers in Health Care Settings. Social Work in Public Health. 2016; 31(2): 43-57.
152. Rowe D. The meaning of emotion. Journal of Health Organization and Management. 2005; 19(4/5): 290-296.
153. Rubino C, Wilkin CL, Malka A. Under pressure: examining the mediating role of discrete emotions between job conditions and well-being. Eds: Perrewe PL, Rosen C, Halbesleben JR. The role of emotion and emotion regulation in job stress and well being, 2013, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom , s. 195-225.
154. Sabuncuoğlu Z, Tüz M. Örgütsel Psikoloji, 2001, Ezgi Kitabevi, Bursa.
155. Sanders R. The health care initiative for emotional labors. International journal of academic research. 2013; 5(2): 87-91.

156. Sat S. Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2011 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ünal Ay).
157. Savaş AC. Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2012; 139-148.
158. Schaufeli WB, Enzmann B, Girault N. Measurement Of Burnout A Review. Eds: Schaufeli W, Maslach C, Marek T. Professional Burnout: Recent Developments In Theory And Research, 1993, Taylor&Francis, Washington, s. 199-215.
159. Schmidt KH, Diestel S. Are emotional labour strategies by nurses associated with psychological costs? A cross-sectional survey. International Journal of Nursing Studies. 2014; 51: 1450-1461.
160. Sevimli F, İşcan ÖF. Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler Ve Siyaset Bilimi Dergisi. 2005; 5(1): 55-64.
161. Smith JR, Dorsey KD, Osley AL. Licensed Funeral Directors: An Empirical Analysis of the Dimensions and Consequences of Emotional Labor. International Management Review. 2009; 5(2): 30-43.
162. Sohn HK, Lee TJ, Yoon YS. Emotional Labor and Burnout: Comparison Between the Countries of Japan and Korea. Journal of Travel & Tourism Marketing. 2016; 33: 597-612.
163. Soysal A, Özçalıcı M. İş Yaşamında Tükenmişlik, Bedük A. içinde, Örgüt Psikolojisi:Yeni Yaklaşımlar Güncekonular, 2011, Atlas Akademi, Konya, s. 189-211.
164. SPSS Version 22.
165. Sun HÖ. İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002.
166. Suran BG, Sheridan EP. Management Of Burnout: Training Psychologist in Professional Life Span Perspectives. Professional Psychology: Research And Practice. 1985; 16(6): 741-752.
167. Şimşek A, Eroğlu Ö. Davranış Bilimleri. 2013, Eğitim Kitabevi, Konya.
168. Şimşek MŞ, Çelik A. Yönetim ve Organizasyon, 2012, Eğitim Akademi, Konya.
169. Şimşek MŞ, Çelik A, Akgemci T. Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, 2014, Eğitim Kitabevi, Konya.
170. Tokmak İ. Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi. 2014; 6(3): 134-156.
171. Topaloğlu C. Yönetim Kuramları ve Örgütiçi Çatışmalar. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. 2011; 6: 249-265.
172. Torland M. Emotional labour and job satisfaction of adventure tour leaders: Does gender matter? Annals of Leisure Research. 2011; 14(4): 369-389.
173. Tsukamoto E, Abe T, Ono M. Inverse roles of emotional labour on health and job satisfaction among long-term care workers in Japan. Psychology, Health & Medicine. 2015; 20(7): 814-823.
174. Türk MS. Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini, 2007, Gazi Kitabevi, Ankara.
175. Türker A. Duygusal zeka ve duygusal emeğin satış performansına etkisi: acenta temsilcileri üzerine bir uygulama. "İs, Güc" Industrial Relations and Human Resources Journal. 2016; 18(1): 72-96.
176. Ulukuş KS. Motivasyon Teorileri Ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2016; 4(25): 247-262.

177. Üçüncü K. İş Tatmini Ve Motivasyon. Ders Notları. 2016; 1-67.
178. Yakar S. Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2015 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Işıl Özgen).
179. Yalçın RC. Bazı Öncülleri Ve Sonuçları İle Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Ankara, 2012 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. H. Nejat Basım).
180. Yang FH, Chang CC. Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. 2008; 45: 879-887.
181. Yang SB, Guy ME Gender Effects on Emotional Labor in Seoul Metropolitan Area. *Public Personnel Management*. 2015; 44(1): 3-24.
182. Yılmaz B, Halıcı A. İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*. 2010; 2(4): 93-108.
183. Yüksel İ. İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 2005; 6(2): 291-306.
184. Yürür S, Ünlü O. Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi. 2011; 13(2): 81-104.
185. Zapf D, Holz M. On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2006; 15(1): 1-28.
186. Zhang Q, Zhu W. Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education. *Communication Education*. 2008; 57(1): 105-122.

## 8. ÖZGEÇMİŞ

### KİMLİK BİLGİLERİ

**Adı Soyadı:** Melek YAĞCI ÖZEN  
**Doğum Yeri:** KARAMAN  
**Doğum Tarihi:** 08.10.1990  
**E-posta adresi:** mlk-angel@windowslive.com  
**Telefon:** 0 332 320 40 29  
**Adresi:** Büyük İhsaniye Mah. Kazım Karabekir Cad.  
No: 82 Selçuklu/KONYA

### LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

**Üniversite:** Selçuk Üniversitesi  
**Fakülte:** İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi  
**Bölüm:** İşletme (2013)

### YABANCI DİL BİLGİSİ

**İngilizce:** ÜDS (2012) - 65

### İŞ DENEYİMİ

**Çalıştığı Kurum:** Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi  
**Görevi/Pozisyonu:** Araştırma Görevlisi  
**Tecrübe Süresi:** Şubat 2015'den beri



## 9. EKLER

### EK-A Etik Kurul İzni

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ MERAM TIP FAKÜLTESİ  
İLAÇ VE TIBBİ CİHAZ DIŞI ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL KARARI



Toplantı Sayısı:22	Toplantı Tarihi: 04.12.2015
--------------------	-----------------------------

**Karar Sayısı:2015/369;**N.E.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER' in "Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Konya İlinde Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgili 27.11.2015 tarihli dilekçesi ve ekleri görüldü, Arş. Gör. Melek YAĞCI'nın yüksek lisans tez çalışmasının N.E.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER' in sorumluluğunda yürütülmesinin uygun olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Sorumlu Araştırmacı: Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER  
Yardımcı Araştırmacı: Arş. Gör. Melek YAĞCI


ASLI GİBİDİR  
04.12.2015

Prof. Dr. Saim AÇIKGÖZÜ  
İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırmalar Etik Kurul Başkanı



## EK-B Kurum İzinleri

KONYA İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL  
SEKRETERLİĞİ - KONYA İLİ KİİBGS EĞİTİM BİRİMİ  
21.12.2015 09:52 - 21347889 - 770-779 - E.325

  
T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
Türkiye Kamu Hastaneler Kurumu  
Konya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 21347889/770-779  
Konu : Araştırma İzni

GENEL SEKRETERLİK MAKAMINA

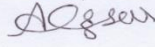
Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Melek YAĞCI'nın "Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi, Konya İlinde Bir Uygulama" adlı tez çalışmasını Konya Numune Hastanesi, Beyhekim Devlet Hastanesi ve Konya Eğitim Araştırma Hastanesi'nde yapma isteğini içeren dilekçesi ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Kamu Hastane Birlikleri Daire Başkanlığının 19/06/2013 tarih ve 4683 sayılı yazısına istinaden; Melek YAĞCI'nın çalışmasını anılan sağlık tesisinde hizmeti aksatmayacak şekilde yürütmesi, anket/araştırmaya katılımların gönüllülük esasına göre yapılması, kişisel verilere ve özel hayatın korunmasına özen gösterilmesi, ekli başvuru formundaki bilgilerin göz önünde bulundurulması ve yapılacak çalışmanın sonucunun Bakanlığımız bilgisi dışında ilan edilmemesi kaydıyla bahse konu araştırmanın yapılması hususunu;

Tensiplerinize arz ederim.

Dr.Ahmet ERGİN  
İdari Hizmetler Başkanı

**OLUR**  
.../.../2015  
Op.Dr.Gökhan DARILMAZ  
Genel Sekreter

Güvenli Elektronik İmza  
Aşılı ile Aynıdır.  
21.12.2015  
Ali ÖZSEVEN  
VHKİ  


Beyhekim Mah. Turgut ÖZAL Cad. No:10 Tel: (0332) 2234000/4039 Fax: (0332) 2630665  
Bilgi için: Meryem ÖZTÜRK khb42.egitim@saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden a6ff51e2-0b8f-4d0e-8251-a524b4ad1d47 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



KONYA

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Meram Tıp Fakültesi Hastanesi Başhekimliği

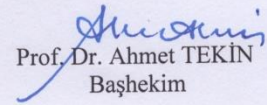
SAYI : 33101875-900/27312  
KONU : Anket Çalışması

29/12/2015

Sayın, Melek YAĞCI

İlgi : 24.12.2015 tarihli dilekçeniz.

“Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Konya İlinde Bir Uygulama” konulu tez projesiyle ilgili anket çalışmasını Hastanemizde yapmanız uygun görülmüştür.  
Bilgilerinizi rica ederim.

  
Prof. Dr. Ahmet TEKİN  
Başhekim

Adres: N.E.Ü. Meram Tıp Fak. Hastanesi, Akyoku:  
42080-Meram / KONYA,  
Tel: (0332) 223 60 00, Faks: (0332) 223 65 22  
Elektronik posta : [mtipfos@konya.edu.tr](mailto:mtipfos@konya.edu.tr)  
Web Adresi : [www.meramtıp.com.tr](http://www.meramtıp.com.tr)  
Bilgi için : İnsan Kaynakları Tel: 6008

K-Q  
TSE-ISO-EN  
9000

G-E  
TSE-ISO-EN  
14000

TSE  
ISG-OHSAS  
TS-18001

TSE  
TS-ISO-IEC 27001  
BGYS

M - C  
TSE - ISO  
10002



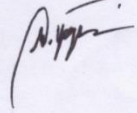
**ÖZEL KONYA MEDİCANA HASTANESİ YÖNETİCİLİĞİ'NE**

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı kapsamında "Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Konya İlinde Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tez çalışması için kurumunuz çalışanlarına ekte sunduğum anket formunu uygulamak için izninizi talep ediyorum. Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Adres: Büyük İhsaniye Mah. Kazım Karabekir Cad. No: 82 Selçuklu/KONYA  
Tel:05319160297

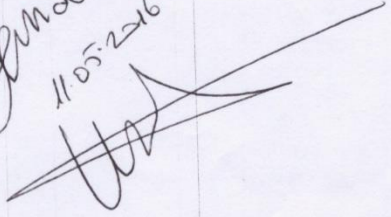
10/05/2016

MELEK YAĞCI



EK:

1. Anket Formu
2. Etik Kurul İzni

*uygundur.*  
*11.05.2016*  


## EK-C Anket Formu

### ANKET FORMU

#### Değerli Katılımcı,

Sizden doldurulması istenen bu anket; duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisini ölçmek amacıyla Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında yürütülen bir Yüksek Lisans Tezine veri toplamak için hazırlanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler sadece bu tez çalışması için kullanılacak olup, **anketlerde isim belirtmenize gerek yoktur**. Anketin geçerli olabilmesi için tüm sorulara gerçekçi bir şekilde cevap vermeniz gerekmektedir. Değerli vaktinizi ayırıp, bu anketi cevaplandığınız için teşekkür ederim.

Melek YAĞCI  
Necmettin Erbakan Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Araştırma Görevlisi  
melekyagci@konya.edu.tr

#### BİLGİ FORMU

1. Yaşınız? (Lütfen yazınız.)	----- ---
2. Cinsiyetiniz?	( ) Kadın ( ) Erkek
3. Öğrenim Durumunuz?	( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
4. Medeni Durumunuz?	( ) Bekâr ( ) Evli
5. Mesleğiniz? (Lütfen Yazınız.)	----- --
6. Geliriniz?	( ) 1000-2000 TL ( ) 2001-3000 TL ( ) 3001-4000 TL ( ) 4001 TL ve üzeri
7. İstihdam Şekliniz?	( ) Kadrolu (657'ye tabi) ( ) Sözleşmeli (4b ve şirket elemanı) ( ) Diğer ----- (Lütfen yazınız.)
8. Çalıştığınız Kurum? (Lütfen Yazınız.)	-----
9. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	( ) 0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ve üzeri
10. Meslekteki kaçınıcı yılınız?	( ) 0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ve üzeri

## ANKET 1

Duygusal emek, çalışanların müşterilerine hizmet sunarken işlerinin gerektirdiği ve işletmenin istediği şekilde duygular göstermesidir. Güzel sonuçlar için (doğum, iyileşme vb.) neşeli, mutlu; olumsuz sonuçlar (ölüm vb.) için üzgün bir görüntü sergilenmesi duygusal emek davranışlarını içermektedir.

Buna göre aşağıda duygusal emek düzeylerini ölçmeyi amaçlayan ifadelerden size en uygun olanını ( X ) ile işaretleyiniz.

<b>DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Çok Nadir</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
1. Hizmet verdiğim kişilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
2. Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
3. Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4. Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
5. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6. Hizmet verdiğim kişilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7. Hizmet verdiğim kişilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
9. Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
10. Hizmet verdiğim kişilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
11. Hizmet verdiğim kişilere sergilediğim duygular samimidir.					
12. Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13. Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					

*Lütfen arka sayfaya geçiniz*

**ANKET 2**

Lütfen aşağıdaki tükenmişlik düzeyini ölçmeyi amaçlayan ifadelere hangi ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

<b>MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Çok Nadir</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6. Bütün gün problemlili insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi hissediyorum.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim					
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14. İşimde gücümün üstünde(çok fazla) çalıştığımı hissediyorum					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim					
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

*Lütfen arka sayfaya geçiniz.*

**ANKET 3**

Lütfen işinizle ilgili olarak aşağıda verilen ifadelere size en uygun olan seçeneği işaretleyecek şekilde cevap veriniz.

<b>MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ</b>		<b>Hiç Memnun Değilim</b>	<b>Memnun Değilim</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok Memnunum</b>
1.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.	Tek başına çalışma olanağının olması bakımından					
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
4.	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5.	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6.	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.	Vicdanıma aykırı olan şeyler yapma durumunda kalmamam açısından					
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
12.	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13.	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.	İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17.	Çalışma şartları bakımından					
18.	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

*Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim.*