

**ERZURUM PALANDÖKEN KIŞ TURİZM  
MERKEZİNDEKİ KONA KLAMA İŞLETMELERİNDE  
ÇALIŞAN PERSONELLERDE DUYGUSAL EMEK VE  
İŞ-AİLE ÇATIŞMASI İLİŞKİSİ**

**Zennübe IŞIK**

**Yüksek Lisans Tezi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı  
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE  
2015**

**Her Hakkı Saklıdır**

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**Zennübe IŞIK**

**ERZURUM PALANDÖKEN KIŞ TURİZM MERKEZİNDEKİ  
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELLERDE  
DUYGUSAL EMEK VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE**

**ERZURUM – 2015**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

30/06/2015

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personellerde Duygusal Emek Ve İş-Aile Çatışması İlişkisi" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

30.06.2015

*Z. Uşaklı*

Zennübe IŞIK



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE danışmanlığında, Zennübe IŞIK tarafından hazırlanan bu çalışma 30/06/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** :Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

İmza:

**Jüri Üyesi** :Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK

İmza:

**Jüri Üyesi** :Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir KAYA

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. .... / ..... / .....

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

|                          |      |
|--------------------------|------|
| ÖZET.....                | IV   |
| ABSTRACT .....           | V    |
| KISALTMALAR DİZİNİ ..... | VI   |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....    | VII  |
| TABLolar DİZİNİ .....    | VIII |
| ÖNSÖZ.....               | IX   |
| GİRİŞ .....              | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### DUYGUSAL EMEK

|  |    |
|--|----|
| 1.1. DUYGU KAVRAMI VE DUYGULARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ ..... | 3  |
| 1.2. DUYGULARIN SINIFLANDIRILMASI.....                   | 5  |
| 1.3. DUYGULARIN İFADESİ .....                            | 7  |
| 1.4. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI .....                         | 9  |
| 1.5. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....            | 11 |
| 1.5.1. Bireysel Faktörler .....                          | 12 |
| 1.5.2. Örgütsel Faktörler.....                           | 17 |
| 1.5.3. Etkileşim Özellikleri.....                        | 20 |
| 1.6. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI.....                     | 21 |
| 1.7. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI .....                    | 22 |
| 1.7.1. Hochschild Yaklaşımı .....                        | 22 |
| 1.7.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı .....              | 24 |
| 1.7.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı.....                  | 25 |
| 1.7.4. Grandey Yaklaşımı.....                            | 27 |
| 1.8. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI.....                      | 28 |

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

|   |    |
|---|----|
| 2.1. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI KAVRAMI .....      | 32 |
| 2.2. İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ NEDENLERİ ..... | 35 |
| 2.3. İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ BOYUTLARI.....  | 38 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3.1. Davranış Kaynaklı .....   | 39        |
| 2.3.2. Zaman Kaynaklı .....  | 39        |
| 2.3.3. Gerilim Kaynaklı .....  | 40        |
| <b>2.4. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI KURAMLARI.....</b>                           | <b>41</b> |
| 2.4.1. Taşma Kuramı .....  | 41        |
| 2.4.2. Telafi Kuramı .....   | 42        |
| 2.4.3. Ekolojik Sistem Kuramı .....                                    | 43        |
| 2.4.4. Rol Kuramı .....  | 43        |
| 2.4.5. Çatışma Kuramı.....   | 44        |
| 2.4.6. Katkı Kuramı .....  | 44        |
| 2.4.7. Sınır Kuramı .....  | 44        |
| 2.4.8. Ayırma Kuramı.....  | 45        |
| <b>2.5. İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ SONUÇLARI.....</b>                        | <b>45</b> |
| 2.5.1. Aileye Yönelik Sonuçlar .....                                   | 49        |
| 2.5.2. Bireye Yönelik Sonuçlar .....                                   | 50        |
| 2.5.3. Örgüte Yönelik Sonuçlar.....                                    | 51        |
| <b>2.6. DUYGUSAL EMEK VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b> | <b>52</b> |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ERZURUM PALANDÖKEN KIŞ TURİZM MERKEZİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELLERDE DUYGUSAL EMEK VE İŞ- AİLE ÇATIŞMASI İLİŞKİSİ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>                                  | <b>55</b> |
| 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....                                 | 55        |
| 3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....                          | 56        |
| 3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....                           | 58        |
| 3.1.4. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi .....                              | 59        |
| 3.1.5. Veri Analiz Teknikleri.....                                      | 60        |
| 3.1.5.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....                        | 60        |
| 3.1.5.2. Faktör Analizi .....   | 64        |
| <b>3.2. BULGULAR VE YORUM.....</b>                                      | <b>70</b> |
| 3.2.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri..... | 70        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.2.2. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Duygusal Emeğe İlişkin Eğilimleri .....     | 72         |
| 3.2.3. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların İş-Aile atışmasına İlişkin Eğilimleri..... | 74         |
| 3.2.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....                                      | 76         |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>   | <b>83</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>   | <b>90</b>  |
| <b>EKLER.....</b>   | <b>103</b> |
| EK 1. ANKET FORMU .....   | 103        |
| <b>ZGEMİş.....</b>  | <b>105</b> |

**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****ERZURUM PALANDÖKEN KIŞ TURİZM MERKEZİNDEKİ KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELLERDE DUYGUSAL EMEK VE İŞ-  
AİLE ÇATIŞMASI İLİŞKİSİ****Zennübe IŞIK****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE****2015, 105 sayfa****Jüri: Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE (Danışman)  
Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK  
Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir KAYA**

İş görenler, hizmet sürecine, hem fiziksel hem de bilişsel olarak katılmakta aynı zamanda iş görenlerin duygusal varlıkları ile de hizmet sürecine katıldıkları bilinmektedir. İşletmeler, personellerinin duygularını işletmenin karı doğrultusunda müşterilere yansıtılmalarını istemektedir. Hizmet sektörünün altında bulunan turizm sektöründe de iş görenlerin duyguları ve duygusal emek davranışları müşteri memnuniyeti açısından büyük önem arz etmektedir. Ancak işletmelerin koymuş olduğu davranış kuralları nedeniyle iş görenler ağır bir baskı altına girmekte, duygusal olarak tükenmekte ve bu tükenmişliği çoğu zaman aile düzlemine taşıyarak iş-aile çatışması ile karşı karşıya kalmaktadır.

Bu araştırmada emek yoğun bir sektör olan turizmde önemi oldukça büyük olan duygusal emek ve iş-aile çatışması ilişkisi incelenmiştir. Duygusal emek ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkinin incelenmesi ve araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin sınanması amacıyla Korelasyon Analizi, Faktör Analizi, Kruskal Wallis Testi, Mann Whitney U Testi, T Testi KMO ve Barlett Küresellik Testleri gibi farklı analiz teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 247 konaklama işletmesi personeline Konaklama İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği ve İş-Aile Çatışması Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda iş görenlerin duygusal emek düzeyleri ile iş-aile çatışması düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Ayrıca uygulanan analizler sonucunda kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek harcadıkları ve iş-aile çatışmasından daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Duygusal Emek Davranışları, İş-Aile Çatışması,



**ABSTRACT****MASTER THESIS****THE RELATIONSHIP WITH EMOTIONAL LABOR AND WORK-FAMILY  
CONFLICT IN ERZURUM WINTER TOURISM CENTER'S STAFF****Zennübe IŞIK****2015, Pages:102****Advisor: Assist Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE (Advisor)  
Assoc. Prof. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK  
Assist Prof. Dr. Abdulkadir KAYA**

Staffs are involved in the process serve as both physical and cognitive at the same time, those who work with the entities that participated in the process of emotional is known to the service. Businesses wants to reflect the feelings of the staff to the customer's satisfaction in accordance with the profit of business. In the tourism industry which is located under the service sector, emotion of staff and emotional labor behavior is of great importance for customer satisfaction. However, staffs are under heavy pressure due to the rules of conduct put businesses. They are emotionally being exhausted and they reflect this stress to their family and they are faced with the job-family conflict.

In this study the importance of tourism in a labour-intensive sector, which is a pretty important emotional labor and work-family conflict in a relationship were researched. With the purpose of searching the relationship between emotional labor and work-family conflict and testing of the hypothesis which established under the research Correlation Analysis, Factor Analysis, Kruskal Wallis Test, Mann Whitney U Test, T Test KMO and Barlett Aspheric Testing different analysis techniques were used. The sample of the survey creator 247 accommodation-run personnel Accommodation Enterprises Emotional Labor Scale and Job-Family Conflict Scale has been applied. As a result of the research work of emotional labor levels with the levels of work-family conflict, a significant relation was observed between positive direction. In addition, as a result of the analysis applied to women than men spend more emotional labor and work-family conflict and hosted more than have been identified.

**Keywords:** Emotional Labor, Emotional Labor Behavior, Work-Family Conflict.

**KISALTMALAR DİZİNİ**

|      |   |
|------|---|
| ABD  | : Amerika Birleşik Devletleri                 |
| Akt. | : Aktaran                                     |
| Çev. | : Çeviren                                     |
| Ed.  | : Editör                                      |
| H.   | : Hipotez                                     |
| KMO  | : Kaiser Meyer Olkin                          |
| s.   | : Sayfa                                       |
| s.s. | : Sayfa Sayısı                                |
| SPSS | : Statistical Package For The Social Sciences |
| T.C. | : Türkiye Cumhuriyeti                         |
| TDK  | : Türk Dil Kurumu                             |
| U.K. | : United Kingdom                              |
| Vd.  | : ve Diğerleri                                |

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

|   |    |
|---|----|
| <b>Şekil 1.1.</b> Plutchik Duygu Çemberi .....  | 6  |
| <b>Şekil 1.2.</b> Duyguların Sınıflandırılması .....  | 7  |
| <b>Şekil 1.3.</b> Duygusal Emek Süreci .....  | 11 |
| <b>Şekil 1.4.</b> Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Boyutu.....  | 26 |
| <b>Şekil 2.1.</b> İş - Aile Çatışması Süreci .....  | 34 |
| <b>Şekil 2.2.</b> İş Aile Çatışması Boyutları.....  | 38 |
| <b>Şekil 2.3.</b> İş-Aile Çatışmasının Nedenleri, Sonuçları ve Çatışmaya Yönelik Olası<br>Müdahale Yöntemleri ..... | 48 |
| <b>Şekil 2.4.</b> İş – Aile Çatışmasının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....  | 51 |
| <b>Şekil 3.1.</b> Araştırma Modeli.....   | 57 |

## TABLOLAR DİZİNİ

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 3.1.</b> Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı.....                                    | 61 |
| <b>Tablo 3.2.</b> Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....   | 62 |
| <b>Tablo 3.3.</b> İş Aile Çatışması Ölçeğinin Alpha Katsayısı.....  | 63 |
| <b>Tablo 3.4.</b> İş Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....   | 63 |
| <b>Tablo 3.5.</b> Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi Öncesi KMO ve Barlett Testi.....                     | 64 |
| <b>Tablo 3.6.</b> Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Maddelerin ve Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları..... | 65 |
| <b>Tablo 3.7.</b> Konaklama işletmeleri Duygusal Emek Ölçeği Maddelerinin Faktörlere Dağılımı.....                                  | 66 |
| <b>Tablo 3.8.</b> İş-Aile Çatışması Ölçeği Faktör Analizi Öncesi KMO ve Barlett Testi.....  | 67 |
| <b>Tablo 3.9.</b> İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Maddelerin ve Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları.....                      | 68 |
| <b>Tablo 3.10.</b> İş-Aile Çatışması Ölçeğinin Faktörlere Dağılımı.....   | 69 |
| <b>Tablo 3.11.</b> Örneklem İle İlgili Demografik Bilgiler.....   | 70 |
| <b>Tablo 3.12.</b> Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Duygusal Emeğe İlişkin Eğilimleri...  | 72 |
| <b>Tablo 3.13.</b> Konaklama İşletmesi Çalışanlarının İş-Aile Çatışmasına İlişkin Eğilimleri.....                                   | 74 |
| <b>Tablo 3.14.</b> Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması Korelasyon Analizi.....   | 76 |
| <b>Tablo 3.15.</b> Duygusal Emek İle Cinsiyet Arasındaki İlişki (T Testi Sonuçları).....  | 79 |
| <b>Tablo 3.16.</b> Duygusal Emek İle Medeni Durum Algı Düzeyinde Farklılaşma.....   | 80 |
| <b>Tablo 3.17.</b> Duygusal Emek İle Çalışılan Departman Algı Düzeyinde Farklılaşma.....  | 81 |
| <b>Tablo 3.18.</b> İş-Aile Çatışması İle Cinsiyet Arasındaki İlişki (T Testi Sonuçları).....  | 81 |
| <b>Tablo 3.19.</b> İş-Aile Çatışması İle Medeni Durum Algı Düzeyinde Farklılaşma.....   | 82 |
| <b>Tablo 3.20.</b> İş-Aile Çatışması İle Çalışılan Departman Algı Düzeyinde Farklılaşma ...   | 82 |

**ÖNSÖZ**

Tez çalışmam sürecinde desteğini eksik etmeyen dekan hocamız Sayın Prof. Dr. Nurinisa ESENBUĞA'ya saygılarımı sunarım.

Engin deneyimlerini dile getirmekte kelimelerin kifayetsiz kaldığı, tezimin her aşamasında bana yardımcı olan, hiçbir zaman işlerimi zorlaştırmayan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE'ye sevgi ve saygılarımı sunarak çok teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilimin ve eğitimin önemini benimsememde çok büyük katkıları olan, ilkeli davranışlarını her zaman örnek aldığım hocalarım Sayın Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK'a, Sayın Yrd. Doç.Dr. Nilgün BİLİCİ'ye, Sayın Yrd. Doç.Dr. Hüseyin Boz'a teşekkür ederim. Tez savunma jürimde yer alarak kıymetli zamanını bana ayıran Sayın Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir KAYA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İş hayatıma adımımı attığım ilk günden itibaren her anımda yanımda olan, değerleri olan, dostlarını önemseyerek onların cefasına tahammülü bir vazife olarak kabullenen, her zaman içtenlikle ve hoşgörüsü bana yol gösteren, benimle ağlayıp benimle gülen, yüzü güzel, gönlü güzel ve her güzelliği hak eden, tez yazım sürecinde tecrübelerini, bilgilerini benden esirgemeyen, üzerimde çok hakkı bulunan can dostum Sayın Dr. Neslihan SERÇEOĞLU'na sevgilerimi sunarak çok teşekkür ederim.

Lisans eğitimimde beraber olduğum, kaderin bizi aynı yerde tekrar karşılaştırıp öğrencilik arkadaşlığını iş arkadaşlığı boyutuna taşıdığı, hatta daha da ilerleyip en yakın dostlarımdan biri haline getirdiği, her zaman yardımına koşan canım arkadaşım Sayın Leyla Tırak' a sevgilerimi sunarım.

Kader, yolun tamamını değil sadece ayrımlarını verir. Güzergah bellidir ama tüm dönemeçler yolcuya aittir. Öyleyse ne hayatın hakimisin ne de hayat karşısında çaresizsin. Hayatta çaresiz kaldığımı düşündüğüm anda beni hayata bağlayan, içinde bana karşı büyüttüğü o kutsal aşkın hiç bitmeyeceğine inandığım, hayatımı hayatıyla birleştirdiğim sevgili Eşim Mehmet Fatih IŞIK'a beni hiç bırakmadığı, her zaman yanımda olarak beni desteklediği için çok teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde her türlü fedakarlığı yapan, zor zamanlarımıza rağmen beni okutabilmek için çok cefa çeken, haklarını asla ödeyemeyeceğim, elleri öpülesi, uğurlarına canımı vereceğim Sevgili anneme ve babama çok teşekkür ederim. Sizin kızınız olduğum için gurur duyuyorum. Ayrıca manevi olarak beni her zaman destekleyen biricik kardeşlerim Kerim YALÇIN ve Fatma YALÇIN'a teşekkür ederim. Hayatıma neşe kattığı için canım kuzum Gülbahar Aslı YALÇIN'a sevgilerime sunarım.

Yapmış Olduğum Bu Tezi Can Dostum Neslihan SERÇEOĞLU'na ithaf ediyorum...

**Erzurum, 2015**

**Zennübe IŞIK**

## GİRİŞ

Hızla gelişen hizmetler sektörünün önemli bir noktasında duran turizm, alan ve müşteri iletişiminin en yoğun olarak gerçekleştiği hizmet sektörlerinden biridir. Turizmin gerçekleştiği tüm aşamalarda alanlar, müşterilerle birebir muhatap olmak durumundadır. Bundan dolayı alanların, müşterilerin duygularına yönelik hareket etmeleri işletmenin karlılığı için gereklidir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren ve müşteriyle yoğun temasın yaşandığı otel işletmelerinde, turistik ürünün üretildiği yerde tüketilmesi zorunluluğu, turizm hizmetlerine canlı yayın özelliğini kazandırmakta, bu özellik de müşterilerle etkileşimde yaşanacak olumsuzlukların telafisini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinin bir bakıma vitrini olan İş görenlerden beklenen “güler yüzlü” davranış kuralının gerçekleşmesinde, çalışanların duyguları ve duygusal emek davranışlarının araştırılması büyük bir önem kazanmaktadır. Duygunun üretim sürecine ilave edilmesiyle birlikte, duygular çalışanın istihdam edilirken bedensel ve zihinsel güçten sonra kullanabileceği bir başka kaynak haline gelmiş, çalışanlar artan rekabet ortamında, duygularını da işletme politikalarının bir gereği olarak üretim sürecine ilave etmek durumunda kalmışlardır (Akgeyik ve Güngör, 2009: 41).

Duygusal emek, literatürde iş yaşamındaki duyguların denetimini açıklamaya çalışan bir terimdir. Duygusal emek kavramı genellikle, duygusal emeği vurgulayan işlerde, işletmelerin ifade edilmesini istediği duyguların dışavurumunda ki denetim olarak kullanılmaktadır (Beal vd.,2006: 1056). Örneğin mağazada çalışan bir satış elemanının sürekli güler yüzlü olması ve müşteriye karşı samimi davranışlar sergilemesi beklenir. Aynı satış elemanı gün içerisinde ailesi ile ilgili kötü bir haber alır ve kendini iyi hissetmemeye başlar. Ancak satış elemanından beklenen, işinin gereği olan güler yüzlü ve samimi davranışların sergilenmesinin sürdürülmesidir. Bu durumda satış elemanı içsel duygularını denetim altına alarak işinin gerektirdiği duyguları sergilemeye çalışır ve duygusal emek sarf eder.

Aile ve iş, insan hayatının çok önemli iki alanını oluşturmaktadır. Söz konusu bu iki alanın gerektirdiği rol, talep ve sorumlulukların aynı anda gerçekleşmesi, iş-aile rolleri arasında çatışmasının çıkmasına neden olmaktadır. İş-aile çatışması, bireylerin yaşamlarını ve örgütlerin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. İş-aile

çatışmasına neden olan etkenlerin başında, ağır ve düzensiz çalışma koşulları yer almaktadır. Dolayısıyla yoğun, stresli ve uzun çalışma saatlerinin olduğu turizm sektörü çalışanları için, iş-aile çatışması kaçınılmaz bir olgudur. Yapılan araştırmalar, turizm işletmelerinde yaşanan iş-aile çatışmasının iş tatmini, mesleki performansı olumsuz yönde (Karatepe ve Kılıç, 2007; Karatepe ve Sökmen, 2006; Mulvaney, 2007; Namasivayam ve Zhao, 2006; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Yurtseven, 2008; Zhao vd. 2011), işten ayrılma niyetini ise olumlu yönde (Karatepe ve Sökmen, 2006; Yurtseven, 2008) etkilediğini göstermektedir. Bu durumda, turizm sektöründe çalışanların iş-aile dengesinin sağlanması, örgütler ve bireyler açısından son derece önemli bir hal almakta ve kaliteli hizmetin sağlanmasında ciddi bir konumda yer almaktadır.

Bu çalışma duygusal emek ile iş – aile çatışmasının doğrudan ilişkisini araştıran bir çalışma olmakla birlikte bu çalışma ile Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde çalışanların sarf ettikleri duygusal emek ve yaşadıkları iş – aile çatışması arasındaki ilişkinin incelenerek literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır. Bu çalışmanın insan kaynakları yönetimi açısından da önemli olduğu düşünülmektedir.

Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezi'nde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan personellerin duygusal emek düzeylerini belirlemek ve iş-aile çatışması düzeyleri ile arasında herhangi bir ilişkinin söz konusu olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılmış olan bu araştırma üç ana bölümden oluşmuştur. Araştırmanın ilk bölümünde ilgili yazın özenle taranarak duygusal emek kavramına ilişkin açıklamalara, ikinci bölümünde iş-aile çatışmasına yönelik kavramlara yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde ise duygusal emek ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla farklı analiz teknikleri kullanılarak ulaşılan tespitler bulunmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK

#### 1.1. DUYGU KAVRAMI VE DUYGULARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Duygu, bireyin ruh halinde biyokimyasal (içsel) ve çevresel tesirlerle etkileşiminden doğan kompleks psikofizyolojik bir değişimdir. Kişiye özgü sağlık duygusunu belirleyen temel faktör olup, insanın günlük yaşamında merkezi bir rol oynar. Bu yüzden pek çok bilim dalı ve sanat biçimi tarafından araştırma konusu olmuştur. Duyguların sayısı ve sınıflandırılması konusu görecelidir. Duygular her dilde ve kültürde farklı biçimlerde ifade edilmektedir. Taşıdığı değer farklılaşmakta, ifade sayısı azalmakta ya da artmaktadır. Bazı dillerde sadece basit ayrımlar varken bazı dillerde duygu ifade ayrımları binlerle ifade edilmektedir. Duygusal ifade ayrımlarına hakim olan kişilerin topluluk psikolojisinde etkinlikleri artmakta, anlaşılabilme yetilerindeki gelişimlerle daha hızlı ilerleme kaydedebilmektedir. Dolayısıyla duygusal ayrımların eğitsel entegrasyonu yoğun olan ülkelerde ilerleme daha hızlı olmaktadır.

Türk Dil Kurumu'na göre duygu, "belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenimdir" ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Goleman (2005: 359)'a göre duygu, "bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir". Duygular, insanı bir şekilde harekete geçirir ve belli bir davranışa yöneltmektedir (Bekiş, 2006: 35). Duygular bu açıdan bakıldığında insanı motive etmekte ve ona enerji kaynağı sunmaktadır. Dolayısıyla insan yaşamı için de stratejik bir öneme sahiptir. Duygular, hayatın her alanında ve her aşamasında insanlarla güvenilir ilişkiler kurmayı sağlamakta, önceden tahmin edilemeyen vaziyetlerde bireye yol gösteren içsel bir pusula görevi görmektedir. Bu süreçte duygular sözlü olduğu gibi sözsüz olarak da vuku bulmaktadır. Beden duruşu, yüz ifadeleri, göz teması, el ve vücut hareketleri, ses tonu, duruş mesafesi, giyim tarzı, dokunuşlar, konuşma tarzındaki değişiklikler, duyguları sözsüz olarak ifade etmenin çeşitli yollarını oluşturmaktadırlar (Aysel, 2006: 78-82). Bütün bunlar, kişilerin içinde bulunduğu duygusal durumun anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır. İnsanoğlu hayatta olduğu süre boyunca diğer insanlarla etkileşim halindedir. Bu etkileşimi sırasında birbirleri ile olumlu yahut olumsuz ilişki içindedirler. Kişilerin yaşamış olduğu hemen hemen tüm ilişkilerinde

duygusal bir paylaşım mevcuttur. Bu ilişkilerin başarılı olması için de bireyler ortak duygular paylaşmak durumundadır. Kimi zaman insanlar olumsuz duygu paylaşımında bulunmak zorunda kalmaktadır. Birbirlerine karşı tamamen zıt duyguları besleyenlerin de zorunlu olarak ilişkilerini sürdürdüğü durumlara rastlanmaktadır. Hatta zıt yönde duygular sosyal bir ilişkinin gereği olarak sergilenebilir (Pamukoğlu 2004: 63).

İnsanlar, dünyada yaratıldığı andan itibaren varlığını devam ettirebilmek ve hayat standardını geliştirebilmek adına, doğa kanunlarını çözebilmek amacıyla sürekli bir gözlem ve inceleme çabası içindedir. Bu çabaları asırlardır sürmektedir. Kendi varlığı dışındaki nesne ve olayları kavrayabilmek için üstün çabalar göstermektedir. Aynı zamanda kendi duygu dünyasını ve davranış özelliklerini anlamlandırma çabaları içindedir. Bu devrede duyguların özelliklerini bilmekte fayda vardır.

*Duyguların özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:*

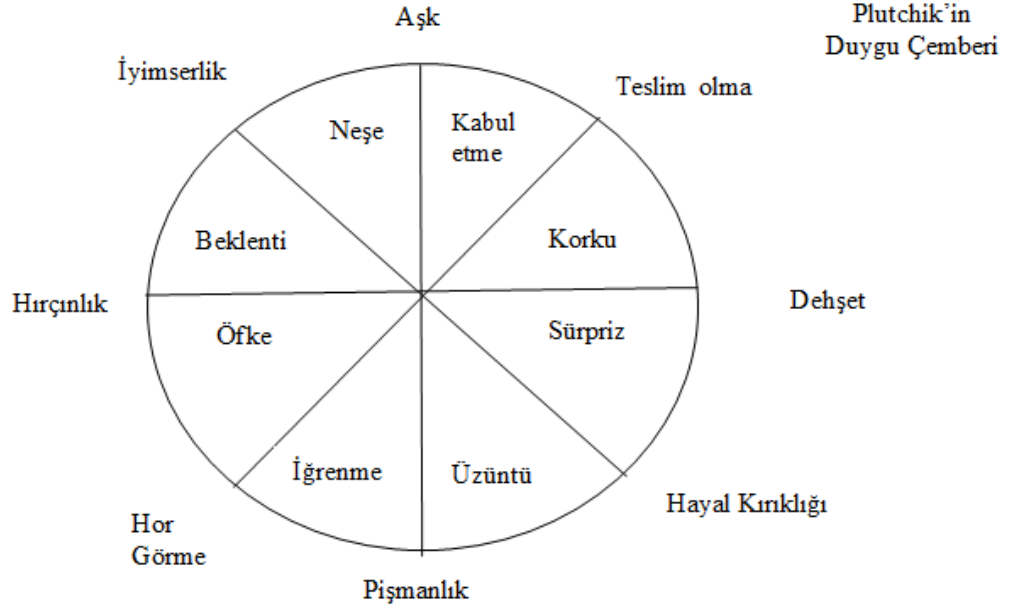
- Duygular çok yönlüdür. Yani sadece yaptığımız şeyler sonrasında bir şeyler hissetmeyiz, bazen de bir şey yapıyormuş gibi hissederiz. Bu durum duygularımızı ifade ederken kullandığımız dile de yansımaktadır. Örneğin; duygularımızı dile getirirken “korkudan donmak”, “gözyaşlarına boğulmak”, “üzüntüde deliye dönmek” gibi deyimler kullanırız. (Gross ve Thompson, 2007: 5).
- Duygular, birçok insan tarafından algılanabileceği gibi sadece şahsa ait de olabilir. Çoğu zaman durumlar duyguların harekete geçmesine neden olur (Gross ve Thompson, 2007: 5).
- Duygular, içinde yaşadığımız hayat boyunca ne yaptığımıza müdahale edebilir. Duygular kendilerini fark etmemizi sağlamak için zorlayıcı olabilir. Duyguların bu özellikleri ile duygu düzenlemeleri yapılabilen ve böylece insanlar duygularını ifade ederken kendilerini frenleyebilirler.
- Duygular genellikle bulaşıcıdır. Sevdikleri birini ağlarken gören insanlar kendilerini üzgün hissetmeye hatta ağlamaya başlayabilmektedir. Kimi zamanda başka birinin heyecan ve coşkusundan etkilenilebilmektedir. Kaygı ya da korkuya eğilimli insanlar genellikle çevrelerindeki insanların duygularından söz etmelerine duyarlıdırlar ([www.fvcpsikiyatri.com](http://www.fvcpsikiyatri.com)). Bu kişilerin başkalarının

duygularını paylaşmaya daha az eğilimli olmayı ve kendi duygularına rahatça dokunabilmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.

- Duygularda doğru ya da yanlış yoktur. Algı ya da yargılar duyguları yönlendirir ancak bu algılamalar doğru ya da yanlış, geçerli ya da geçersiz olabilmektedir. Bu nedenle birey kendinin ya da başkalarının hissettiği ya da hissetmesi gerekenler konusunda doğru ya da yanlış hükmünde bulunmamalıdır.
- Duygular genellikle bastırılır. Bazen duygular kontrol edilir ve ifade edilmez ([www.fvcpsikiyatri.com](http://www.fvcpsikiyatri.com)).

## 1.2. DUYGULARIN SINIFLANDIRILMASI

Duygular pek çok bilim adamı tarafından üzerinde durulan bir konudur. Bu konu üzerinde çalışan araştırmacılar, duyguları farklı şekillerde kategorilere ayırmışlardır. Bu farklılıklar kimi araştırmacının tepkileri ve davranışları vurgulamasından, kimilerinin duyguları temelde biyolojik ve sosyal bir süreç ile ifade etmeleri gibi farklı yaklaşımlar geliştirmelerinden kaynaklanmaktadır (Ashkanasy, Hartel, Zerbe 2000: 4). Doğal olarak duyguların sınıflandırılmasında herkes tarafından kabul edilen evrensel bir sınıflama mevcut değildir. 1980 yılında Robert Plutchik duyguları etkili bir şekilde tanımlama ve sınıflandırma girişiminde bulunmuştur. Plutchik insanların ve hayvanların, çeşitli uyum sağlayıcı davranışlarını güdüleyen duyguların sekiz temel kategoride ele alınabileceğini iddia etmiştir. Korku, hayret, üzüntü, tiksinti, öfke, umut, sevinç ve kabul edilme duygularının her biri, farklı biçimlerde de olsa, çevresel beklentilere uyum göstermemizi sağlar (Morris, 2002: 429).



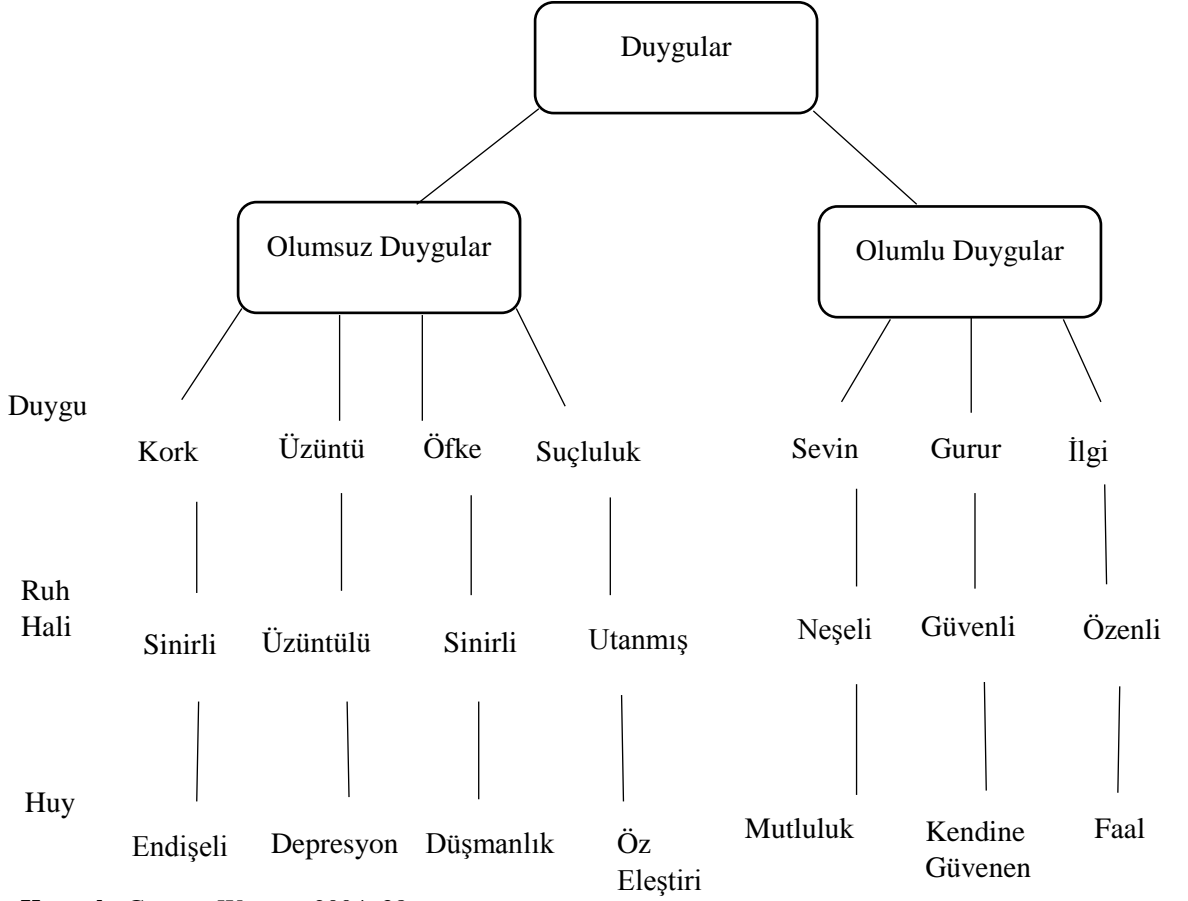
**Kaynak:** <http://www.ibrahimbayraktar.net>

**Şekil 1. 1.** Plutchik Duygu Çemberi

Duyguların sınıflandırılması konusunda üzerinde durulan çalışmalardan biri de Lazarus tarafından yapılmıştır. Lazarus (2000: 48) yaşanan duygusal olayların bilişsel sonuçlarının kişisel olay ve deneyimler sonucunda oluştuğunu öne sürmektedir. Lazarus (2000: 53) duyguları dört kategoriye ayırmaktadır;

- Zarar, kayıp veya tehdit sonucu oluşan negatif duygular (kıskançlık, mutsuzluk, utanç, korku, öfke, tikslenme),
- Ulaşılan hedefler sonucu oluşan pozitif duygular (mutluluk, neşe, gurur, aşk),
- Sınırdaki duygular (merhamet, rahatlama, hoşnutluk, umut),
- Nötr duygular (keder, depresyon, gerilim, hayret, gerginlik).

Bir başka sınıflandırma ise, Gray ve Watson (2004: 38) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmada duygular olumlu ve olumsuz duygular olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.



**Kaynak:** Gray ve Watson, 2004: 38

**Şekil 1.2.** Duyguların Sınıflandırılması

- Olumlu duygular (sevinç, gurur ve ilgi),
- Olumsuz duygular (korku, üzüntü, öfke ve suçluluk).

### 1.3. DUYGULARIN İFADESİ

İnsanlar duygularını ve düşüncelerini değişik şekillerde ifade ederler. Bunların en belirgin olanı konuşmaktır. Fakat bazen konuşmak yeterli olmaz ve duygu ve düşünceler şiir, şarkı ya da bir sanat eserinde ifade edilebilir. Kişi bir durumla karşılaştığında, duygusal tepkisinin şiddetini ve niteliğini etkileyen bilişsel bir değerlendirme yapar. Benzer durumlarla ilgili daha önceden kazanılmış bilgisine, geçmiş deneyimlerle ilgili hafızasına, çevredeki sinyaller ve ipuçlarını okumadaki algısal becerilerine ve durumu değerlendirmedeki analitik becerilerine dayalı olarak hareket eder. Değerlendirme, sürekli devam eden bir süreçtir ve kişi geçmişteki ve şimdiki deneyimleri düşündükçe, zaman içinde farklı duygusal yanıtlar gösterebilir.

Temel duygular her kültürde yaşansa bile bu duyguların dışa yansımaları kültürler arasında farklılık gösterebilir. Örneğin, Batı kültürlerinde erkeklerin ağlaması ve kadınların öfke göstermesi beklenen bir durum değildir. Bazı toplumlarda keyif durumu, dik vücut pozisyonu, gülme, geniş vücut hareketleri ve yüksek sesli bağrışmalarla ifade edilirken bazılarında sadece basit bir gülümsemeyle ifade edilir. Her ne kadar duyguların dışa vurumu kültürden kültüre farklılık gösterse de kültürden bağımsız olan evrensel yüz ifadeleri de mevcuttur (Izard, 1988: 87).

Evrensel olan bu yüz ifadeleri, “korku”, “şaşkınlık”, “öfke”, “iğrenme”, “sıkıntı” ve “mutluluk” ifadeleridir. “Merak”, “küçümseme” ve “utanma” daha az evrenseldir. Duygu ifade biçimi hayatın erken döneminde öğrenilir. 6 aylık döneme kadar bebeğin yüz ifadeleri çok sık değişkendir (her 7-9 saniyede bir değişir). (Malatesta vd.,1989: 54). Anneler olumlu duygusal ifadeleri gülümseme ve bebekleriyle konuşma yoluyla pekiştirirler. Bir duygunun uyandırdığı içsel hisler tamamen bastırılamaz. Örneğin, yüz ifadesi değişimi bastırılrsa da bir insanın gerçek hisleri sesinden anlaşılabilir. Örneğin, bir kişi hayatındaki stresli bir olaydan bahsediyor ve bunun artık kendisini üzmediğini söylerken gülüyor olabilir ama sesindeki titremeden gerçek hisleri anlaşılabilir. Ayrıca yüzdeki duygu ifadesini saklamak vücuttakini saklamaktan zordur. Depresif durumdaki bir kişi dik durabilir ama yüzü üzüntüyü sıklıkla ele verecektir (DeGangi, 2000: 120). İnsan yüzü, duyguların dışa vurulmasında kullanılan evrensel bir "işaret sistemine sahiptir. Araştırmalar gösteriyor ki, gezegenin hangi köşesinde yaşarlarsa yaşasınlar, tüm insanlar, bir başka insanın yüz ifadesinden, korku, şaşkınlık, öfke, tiksinti, üzüntü, ıstırap ya da keyif gibi temel duyguları tanıyabilirler. Kişilerin hangi duygu içinde olduğu yüzlerinden anlaşılrsa da bireyler çoğu zaman duygularını; başkalarıyla konuşarak, yazarak, bir sanat eserine dönüştürerek de ifade edebilirler.

Sahip olduğumuz duygular, tabiata ve içinde varlığımızı sürdürdüğümüz topluma uyum sürecinde oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu önemin farkında olan çoğu örgüt duygu konusuna daha fazla eğilmiş, empati yapabilme, duygusal zeka gibi konularda çalışanlarına eğitim vermeye başlamıştır. Çalışanlarına duygular ve ifade edilmiş formlarını gösteren broşürlere genel kuralları dahil etmişlerdir. Çalışanların, hizmet süresince uygun duyguyu sergileme çabası duygusal emek olarak ifade edilmekte ve her geçen gün yoğun turizm sektöründe çalışanlardan işin gerekliliği olarak beklenmektedir (Özgen, 2010: 13).

#### 1.4. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Hizmet sektörünün gün geçtikçe yükselişi, örgütlerde duyguların önemli hale gelmesi ile paralellik göstermektedir. Duygular, örgüt yaşamının temel taşlarından. Çünkü hizmet sunan bireyler, duygusal tepkilerini müşteride memnuniyet yaratacak şekilde düzenlemek zorundadırlar. Duygusal emeğin çıkış noktası da buradan gelmektedir.

Müşterilerle birebir iletişim halinde olan iş görenlerin, duygularını yansıtma, mensubu olduğu örgüt tarafından konulmuş ölçütlere uygun hale getirmeleri ve bu süreçte harcadıkları çabalar, duygusal emek olarak ifade edilmektedir (Köksel, 2009: 3). Müşteri ilişkilerinde sadece doğru davranışları sergilemek yeterli değildir. İş görenler ayı zamanda doğru duygusal tepkileri de göstermek zorundadırlar.

Duygusal emek kavramı ilk kez, Arlie Russell Hochschild'in "The Managed Heart" kitabında ele alınmıştır (Hochschild, 1983: 69). Hochschild'e (1979) göre mesleklerin çoğu çalışanların duygularını yönetir ve bu duyguları önceden saptanmış standartlar dahilinde müşterilere sunmalarını gerektirmektedir. Bu meslekleri icra eden bireylerin sarf ettikleri duygusal emek iş yerindeki performanslarını doğrudan etkileyen bir faktördür. Özellikle hizmet sektöründe, müşteriye yansıtılması gereken duygular başlı başına işin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla bireylerin başarısı bu bölümü ne kadar iyi yönetebildikleri ile yakından ilişkilidir. Yazara göre, kişilerin duygularını iş yerinde bu denli yoğun olarak kullanmaları duyguların da artık işgücü piyasasında alım-satım değeri olan bir meta haline gelmesi anlamına gelmektedir. Ancak bugün yeni olan şey bu işlerin yapılış şeklinin birileri tarafından baştan aşağı düzenlenmesi ve sosyal ilişkilerin şeklinin ayrıntılı olarak belirlenmesidir. Dolayısıyla bugünün dünyasında duygusal emekten bahsedilmesinin temelinde yatan sebep, iş görenlerin duygu ifadelerinin kendi inisiyatiflerinde olmaktan çıkarılıp bir takım kaidelere bağlanmış olması ve bireylerin işyerinde sarf ettikleri emeğin önemli bir kısmının duygularıyla ilgili olmasıdır (Hochschild, 1983: 9).

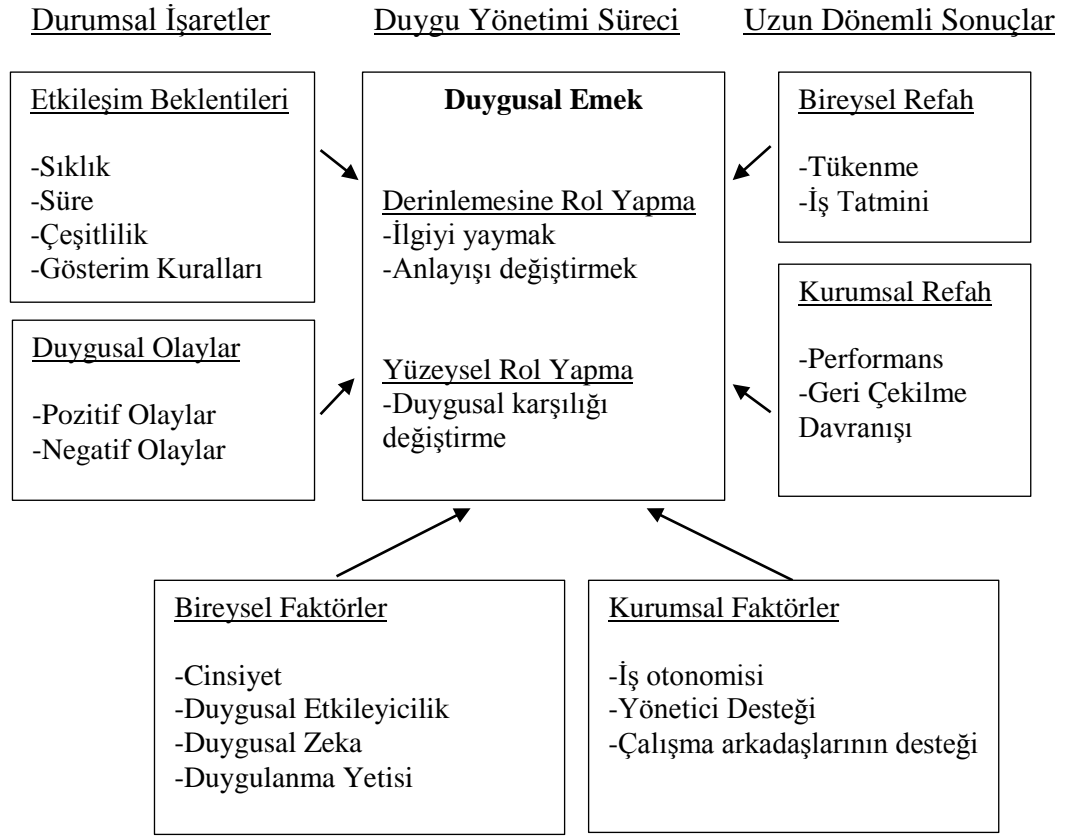
Duygusal emek, karşıdaki insanı anlamak için onun hareket, davranış ve sözel ifadelerinden alacağımız her türlü ipuçları ve belirtilere göre, gerçek duygularımıza önem vermeyerek ve hatta bastırarak gösterdiğimiz duygusal çalışma stratejisidir (Kleinman ve Coop, 1993: 25). Duygusal emeği, diğerlerini anlama çabası, diğerleri ile

empati kurma, diğerklerinin duygularını kendi duygularımış gibi hissetme olarak belirtmek de mümkündür (England ve Farkas, 1986: 12).

Duygusal emek; muhatap aldığımız kişiyi anlamak için kişinin tavır, tutum ve sözel ifadelerinden alacağımız yansımalarına göre hissettiğimiz gerçek duygularımıza önem vermeden hatta gerçek duygularımızı bastırdığımız duygusal çalışma stratejisidir. Duygusal emek, işletmenin beklentileri karşısında, çalışanın hizmet üretme sürecinde gösterdiği ve/veya bastırdığı duygular ile ilgilidir. Bu bakımdan, duygusal emeğin oluşumu bu iki uç arasındaki etkileşime bağılı olarak incelenebilir. Güngör (2009), çalışanlardan sergilemeleri beklenen duygular ile çalışanların gerçekte hissettikleri duygular arasındaki ilişkinin, duygusal emek olgusunun temeli olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Duygusal emek kolayca anlaşılacak bir kavram değildir. Duygusal emek gösteriminde hem yumuşak hem de sert duyguların olması gerekebilir. Bu anlamda duygusal emeğin amacı, karşı tarafın, içinde bulunduğu duruma göre kendisini iyi veya kötü hissetmesini sağlamaktır (Mastracci vd. 2006: 124). Örneğin; hastası ölmüş doktorlar hasta yakınlarına durumu anlatırken duygusal emeğin zıt kutbunda yer alırken; işinin bir gereğı olarak gülümsemesi gereken satış personelleri ise belki de kendi doğalarının ötesinde, daha sempatik ve sevimli olmak zorundadırlar. Ayrıca iletişim ve etkileşim esnasında yaşanan olaylar karşısında tepkisiz ve tarafsız kalmak için de duygusal emek harcamak söz konusu olabilmektedir (Tracy ve Tracy, 1998: 392).





**Kaynak:** Alicia A. Grandey "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor" Journal of Occupational Health Psychology, p. 1001.

**Şekil 1.3.** Duygusal Emek Süreci

Şekil 1. 3.'te görüldüğü üzere, durumsal işaretler duygusal emek sürecindeki boyutları tanımlamaktadır. Duyguların gösterilme sıklığı, iletişim ve etkileşimin ne kadar sürdüğü, duygu çeşitliliği ve duyguların ifade formlarını göstermektedir. Duygu gösterim yolu pozitif ya da negatif yönde olabilmektedir. İş görenler, müşterileri memnun etme sürecinde yüzeysel, derinlemesine yahut samimi davranışlar sergileyebilirler.

### 1.5. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Duygusal emeği etkileyen faktörleri; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve etkileşim özellikleri olarak gruplandırmak mümkündür. Bu faktörler de kendi içinde alt basamaklara ayrılmaktadır. Bunlardan şu şekilde söz edilebilir:

### 1.5.1. Bireysel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler; cinsiyet, duygulanım, empati, kendini uyarılma, duygusal zekâdır.

**Cinsiyet:** Cinsiyet farklılığı kişilerin içinde yaşadığı toplumda benimsenen rollerin temel yapıtaşıdır. Toplumsal yaşamda kadın ve erkekte beklenen rol model davranışları farklılık göstermektedir. Bu durumda, kadınlarda ve erkeklerde duyguların yönetimi ve gösterimi arasında belirgin farklılıklar görülmesi kaçınılmazdır. Örneğin birçok kültürde kadınların mutluluk, üzüntü ve korku gibi duygularını göstermeleri normal karşılanırken, öfke gösterimlerini bastırmaları gerektiği düşünülmektedir. Erkekler içinse öfke gösterimleri normal kabul edilmekte, statülerini sağlamlaştıracağı veya onları daha güçlü kılacağı varsayılmaktadır (Solmuş, 2004: 28).

Literatürde duygusal emeği etkileyen faktörlerden cinsiyet sınıflaması ile ilgili bulunan araştırmalara göz atacak olursak;

- Erkekler olumsuz duygu gösterimi gerektiren işlerde daha başarılıdır (Köksel, 2009: 19). Örneğin gardiyanlar mahkûmlarla ilgili durumlarda daha sert olabilmektedir.
- Havayolu şirketlerinin telefonla satış ve uçuş çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, duygusal emek gerektiren işlerin kadınlar tarafından daha başarılı bir şekilde yerine getirildiği gözlemlenmiştir (Taylor ve Tyler 2000: 145).
- ABD’de öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, öğrencilerin kadın öğretmenlerin derslerine katılım oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiş; bu durum kadınların öğretmenlik gibi duygusal emek gerektiren işlerde daha başarılı olmalarına bağlanmıştır (Meier, Mastracci ve Wilson, 2006: 905).
- Grandey (2000: 106) kadınların erkeklerden daha fazla duygusal emek harcadığını tespit etmiş ve erkeklerin duygu yönetimi konusunda daha fazla eğitime ihtiyaç duyabileceklerini ifade etmiştir.
- Türkay, Ünal, Taşar (2011: 217) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, erkeklerin kadınlara kıyasla daha yüksek düzeyde yüzeysel davranışlarda buldukları sonucunu elde etmiştir.

- Kadınların olumsuz durumlarda agresif tavırlar sergilememek için gerçek duygularını erkeklere kıyasla daha iyi yönettikleri gözlemlenmiştir (Erickson ve Ritter, 2001: 146).

Sonuç olarak, duygusal emek gerektiren işlerde yapılan araştırmaların çoğunda kadınlar ve erkekler farklı davranışlar sergilemektedir. Bulunan sonuçlara göre kadınların duygu yönetiminde ve duygularını ifade etmelerinde erkeklere göre daha başarılı olduğu ifade edilmektedir.

**Duygulanım:** Bireyin uyarılara, olaylara, hatıralara, düşüncelere, duygusal tepki ile katılabilme yetisine duygulanım (affect) denir. Duygulanım, kişinin duygusal yaşam yelpazesi ve deneyimlerine eşlik eden duyguların yanı sıra genel duygu durumu için de kullanılır. Ama duygu durumu, daha çok, görece uzun süreli duygusal tonları belirtir. (<http://www.derszamani.net/duygulanim-nedir.>). Duygulanım olumlu ve olumsuz duygulanım olarak iki şekilde ifade edilebilir. Olumlu duygulanım; kişinin kendisini coşkulu, aktif, dikkatli ve canlı hissetmesi gibi olumlu duygulara meyilli olmasını belirtir.

Olumsuz duygulanımda ise kişi; kızgınlık, aşağılık hissi, bıkkınlık ve korku gibi çeşitli önleyici davranış durumlarına meyilli olduğunu gösterir (Watson ve Tellegen, 1985; akt., Morris ve Feldman, 1996: 1000). Morris ve Feldman(1996), olumlu ve olumsuz duygulanımın duygusal çelişki üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların, kendilerinden beklenen duygu gösterimleri ile gerçekten hissettikleri duyguları uyuştuğunda işlerinin gerektirdiği duygu gösterimine uymaları daha da kolaylaşır. Böylece şu sonuca varılmıştır; davranış kuralları negatif duygu gösterimi gerektirdiğinde, olumlu duygulanım duygusal çelişki ile pozitif yönde ilişkilidir.

**Empati:** Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Empatik anlayışın, insanları birbirine yaklaştırma, iletişimlerini etkili hale getirme gibi özellikleri vardır. İnsanlarla empatiye dayalı bir ilişki kurabilme, insanların o anki duygularını, tutumlarını ve beklentilerini daha iyi algılayacak bir durumda olabilmeye doğrudan ilişkilidir. Bu anlamda, insanın empati yeteneğini artırması, başarılı iletişim kurmanın ön koşullarından biridir (Mutlu, 2008: 82).

Yeryüzünde yaşayan bütün insanlar iletişim kurdukları ya da kuracakları insanları algılama ve anlamada birbirleriyle eşit düzeyde başarılı değillerdir. Doğaları gereği her insan birbirinden oldukça farklıdır. Düşünce yapıları, karşısındakini anlama düzeyi hep farklılık göstermektedir. Bireylerin karşı tarafla ilişkilerinde ne derece empati kurabildiklerini ifade eden üç empati basamağı mevcuttur. Bu basamaklar; onlar basamağı, ben basamağı ve sen basamağıdır (Dökmen, 1996: 155). Empatinin en zayıf olduğu iletişim formu onlar basamağında gerçekleşmektedir. Onlar basamağında bulunan bir insan karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerine ehemmiyet göstermemektedir. Fakat bu insan kendi duygularını dile getirmekten de kaçınmaktadır. Sadece toplum tarafından kabul edilmiş genel geçer yargılardan yola çıkarak yorumlar yapmaktadır. Ben basamağında bulunan kişiler çoğunlukla benmerkezcidirler. Genel olarak iletişim kurdukları kişileri anlamaya çalışmazlar. Onun yerine daha çok karşılarında bulunan kişiyi eleştirmekte ve sürekli olarak onlara akıl vermeyi tercih etmektedirler. Sen basamağında bulunan bireyler ise; tam olarak empati kurabilen kişilerdir. İletişim en etkili biçimde gerçekleşmektedir. Sen basamağındakiler kendilerini tamamen karşı tarafın yerine koyarak olaylara onlar gibi bakmaktadırlar. Ne toplumun ne de kendi düşünceleriyle ilgilenirler. Onlar sadece söz konusu kişi ya da kişilerin duygu ve düşünceleriyle ilgilenirler. İnsanların birbirleriyle olan iletişimlerinin kalitesi ve diğerlerini algılama becerisi onun hangi empati basamağında bulunduğu ile yakından ilişkilidir. Empati becerisi duygusal emek sürecinde doğrudan etkilidir.

Hochschild de (1983: 175), empati yeteneğinin duygusal emek gerektiren işlerde önemli olduğunu öne sürmüştür. Duygusal emek gerektiren işlerden biri olan hosteslikte hosteslerin işe alım süreçlerinde empati yetilerine ehemmiyet verildiğini dile getirmiştir. Bir hizmet çalışanı açısından bakacak olursak, müşteri ile empati kurarak, onun içinde bulunduğu durumu doğru tespit edebilen, arzu ve ihtiyaçlarının neler olduğunu anlayabilen bir iş görenin bunu başaramayanlara göre daha iyi hizmet verebileceği düşünülebilir. Çünkü bu durum, müşteriye karşı doğru yaklaşımın geliştirilmesi ve doğru davranış tarzının sergilenmesi ile yakından ilintilidir.

***Kendini Uyarlama:*** Kişilerarası ilişkilerde iletişimde bulunulan kişiye sunulan imajda insanların düşündükleri gibi davranmamaları ve konuşmamaları, bunun yerine yapay hareketler ve tavırlar oluşturarak birbirlerini etki altına almaya çalışmaları kendini uyarlama olarak ifade edilmektedir. Kişilerarası ilişkilerde, karşıdaki kişinin

tepkilerine, geri bildirimlerine göre ve belirli bir etki yaratmak amacıyla benlik sunumu denetlenip kontrol altına alınabilir. Kendini uyarlama, kişilerin girdikleri sosyal ortamlarda kendi imajlarını sunmalarının belirli bir tarzına işaret eder. Bu tarz, diğer insanları ve durumun özelliklerini dikkate alarak kendini diğerlerine kontrollü bir şekilde göstermeyi içermektedir. Burada kontrol, konuşmanın tarz ve içeriği kadar, dış görünüşü ve sözel olmayan davranışları da kapsamaktadır (www.cerezforum.net). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler, dış çevrelerine karşı çok duyarlıdırlar. Böyle bireyler farklı durumlarda farklı davranışlar sergileyebilirler.

Kendini uyarlama düzeyi düşük olan kişiler ise içinde buldukları ortam şartları ne olursa olsun kendileri gibi davranma eğilimindedirler. Davranışlarının dış çevre koşullarından etkilenme düzeyi oldukça düşüktür. Tutum ve davranışlarında genel bir tutarlılık gösterirler (Robbins ve Coulter, 2007: 401). Kendini uyarlama düzeyi düşük kimselerin duygusal emek gerektiren işlerde diğerlerine oranla daha fazla zorlanacağı düşünülmektedir. Çünkü kendini uyarlama düzeyi düşük olanların gerçek duygularını bastırıp duygusal davranış kurallarına uygun davranmaları kolay olmayacaktır. Bu yüzden de bu kimselerin duygusal emek harcama düzeyleri de stres düzeyleri de fazla olacaktır (Grandey, 2000: 105).

***Duygusal Zeka:*** Duygusal zeka kavramı; Salovey ve Mayere tarafından ilk kez kullanılmıştır. Onlara göre duygusal zeka; insanın kendisini ve karşısında bulunan kişiyi algılayabilmesi ve bu algı doğrultusunda hareket edebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 212). Duygusal emek gerektiren ve müşterilerle sürekli iletişim halinde olmayı öngören mesleklerde empati, güven e mizah gibi nitelikler duygusal zekanın önemli göstergelerindendir (Onay, 2011: 590). Duygusal emek süreci kişilerin duygularını kontrol altına alabilmelerini ve kullanmalarını gerektirir.

Duygusal zekası yüksek olan bireylerin içinde buldukları çevreye ilişkin farkındalıkları da yüksektir. Bu kişiler takım çalışmasına da yatkındırlar. Ayrıca bir problemle karşılaştıklarında sorunu çözmek için bilişsel ve duygusal güçlerini birleştirirler (Başaran, 2000: 103). Doğal olarak kaliteli ilişkiler geliştirerek daha nitelikli bir yaşam kurmaktadırlar. Duygusal zeka, insanların çalışma hayatı ve özel hayatındaki ilişkilerinde karşılıklı olarak duyguların anlaşılması, kullanılması ve kontrol edilmesi açısından önem taşımaktadır. Bir insanın öncelikle kendi duygularını tanıması

ve duygularına hakim olması, diğer insanların duygularını anlamada ona katkı sağlamaktadır. Özellikle yönetici konumunda bulunan insanlar, emirleri altında çalışan iş görenlerin arzu ve ihtiyaçlarını karşılamada onlarla daha empatik ve güvene dayalı ilişkiler kurmada duygusal zekalarını kullanarak daha başarılı olabilmektedir (Demir, 2010: 199). Duygusal zeka, duygusal emek gerektiren mesleklerde iş görenlere oldukça çok avantaj sağlamaktadır. Duygusal zekası yüksek olan kişiler, karşılarında bulunan kişilerin duygularını daha iyi anlamaktadırlar. Müşteri ilişkilerinde de daha iyi iletişim kurmaktadır.

Duygusal emek, insanların özel hayatları dışında çalışma yaşamlarının da bir parçasıdır. Duygusal zekası yüksek bir birey, mevcut duygusal durumunu işinin gerektirdiği forma kolayca sokabilme yeteneğine sahiptir (Köksel, 2009: 26). Olaylara veya durumlara rahatça uyum sağlayabilme becerisi sayesinde insanlar kendisinden beklenen duyguları gösterebilmek için daha az çaba harcamaya gerek duymaktadırlar. Dolayısıyla duygusal emek göstermede zorlanmamaktadırlar (Wharton, 1993, akt. Ünlüer, 2007: 457).

Hizmet sektörü genel olarak müşterilerle yüz yüze iletişimin gerçekleştiği, hizmetin sunulduğu yerlerdir. Buradaki çalışma biçimi genel olarak karşılıklı iletişim ağırlıklıdır. Bu tür bir çalışma biçimi duygusal emeğin yoğun olduğu çalışma biçimidir. (Baltaş, 2005: 48).

Hizmet sektöründe başarılı olmak duygusal emek vermeye yatkın olan çalışanları seçmekle mümkün olmaktadır. Duygusal zeka dört aşamalı olarak ifade edilmiştir; (Salovey ve Mayer, 1997: 12).

1. Duyguları tam olarak algılayıp değerlendirmek ve duyguları kontrollü bir şekilde ifade etme yeteneği: Bu aşamada bulunan bir kişi, kendi duygularını ve diğerlerinin duygularını algılar ve o yönde iletişime geçer.

2. Düşüncüyü harekete geçiren ya da düşüncüyü oluşturan duygulara ulaşma yeteneği: Bu aşamada duygular düşüncüyü bir uyarı sistemi gibi harekete geçirir. Örneğin, Gülen bir kişinin mutlu olduğu yargısına varılabilir. Ağlayan bir çocuğun acıktığı veya başka bir ihtiyacı olduğu algısına varılır.

3. Duyguları ve duygusal bilgiyi idrak edebilme yeteneği: Hoşlanma, sevmeye, üzüntü, kızgınlık gibi duyguları tanıma, aralarındaki neden sonuç ilişkisini kavramak verilebilecek örneklerdendir.

4. Hissi ve mental ilerlemeyi sağlayan duyguları yönetme kabiliyeti: Duyguların kontrol altına alındığı aşamadır. Örnek olarak; bir çocuğa, insanların morali bozuk olduklarında onların yanlarında gülmemesi gerektiği ailesi tarafından öğretilir. Böylece çocuğun hissetme ile davranma arasındaki farkı içselleştirmesi sağlanır.

Onay (2011), 72 hemşireyle yaptığı çalışmada, duygusal emek ile duygusal zeka arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmış ve bu durumun da çalışanın iş performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Ramachandran, Malezya'da 131 otel çalışanıyla yaptıkları çalışmada, duygusal zeka ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Duygusal zeka ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkarmışlardır.

### 1.5.2. Örgütsel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler; Duygusal Davranış Kuralları, Otonomi ve Sosyal Destektir.

***Duygusal davranış kuralları:*** İnsanoğlunun yaşadığı hemen hemen dünyanın bütün bölgelerinde bir arada bulunan toplum ya da topluluklar farklı davranış kuralları oluşturmaktadırlar. Bir arada yaşayan insan topluluklarının oluşturmuş oldukları bu kurallar toplumsal hayatı düzenlemektedir. Davranış kuralları, içinde bulunulan ortama göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin; yeni doğmuş bir bebeğin ailesini ziyarete giden kişiler mutlu tavırlar sergilerken cenazesi olan bir aileyi ziyarete giden bireyler üzgün davranışlar göstermektedirler.

Duygusal davranış kuralları, iş görenlerin hissetmiş oldukları duygularını, işletme ya da kurumun çıkarları doğrultusunda kullanmalarını sağlayan davranış formları olarak ifade edilmektedir. Duygusal davranış kuralları genellikle açıkça belirtilmeyen kurallardır (Hochschild,1979: 563). Davranış kurallarının var olmasıyla iş görenler,

duygularını ifade ederken daha aktiftirler. Duygularını kontrol etmeleri ve uygun duygu ifadesi standartlarına uymaları daha kolay olmaktadır.

Davranış kuralları her zaman açık seçik değildir. Bu nedenle de çalışanların farklı durumlarda nasıl davranış sergileyecekleri kendi inisiyatiflerine bırakılmaktadır. Doğal olarak örgütte meydana gelen duygu ve davranış ifadeleri de çeşitlilik göstermektedir. Aslında, önceden sınırları belirlenmiş davranış kuralları ile davranış standartları sağlanarak çalışanlar, örgütün beklentilerine göre davranış sergilemektedirler. Fakat iş görenlerin, duygularını ifade etmeleri belirli kurallar ile sınırlandırılınca iş görenler, daha fazla duygusal emek göstermeye başlamaktadırlar (Çaldağ, 2010: 35). Çalışan, gerçekte hissetmediği bir duyguyu önceden belirlenmiş davranış standartlarına göre hissetmeye çalışarak duygusunu dışarıya yansıtmakta veya belirlenmiş davranış kurallarına göre duyguyu hissetmeye çalışmayarak sadece dış görünüşünde farklılık yaparak yüzeysel davranış gösterebilmektedir.

Davranış kuralları farklı kültürlerde farklı şekillerde kendini göstermektedir. Ekman (1969: 75), davranış kurallarının; kişinin karakteristik özelliklerine ve yaşadığı kültüre göre farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Önceden belirlenmiş standart davranış kuralları doğru olmayan duygusal davranış sergilenmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla memnun olmayan müşteriler olabilmektedir (Becker, 2010: 18). Müşteriye karşı gösterilmesi gerek duygu ve davranışlar güçlendikçe, sarf edilmesi gereken duygusal emek de artacaktır (Ünler, 2007: 9).

**Otonomi:** Otonomi; insanın özgürlüğünü, bireysel haklarını koruyup gözetebilme ve artırabilme özelliği olarak tanımlanabilmektedir. Otonomi özelliği yüksek olan insanlar, kendi faaliyetlerini kendileri yönlendirmekte, çevrelerinde meydana gelen olayları kontrol etmektedirler. Bu kişiler amaçlarına ulaşırken başarılı olmaktan oldukça mutluluk duymaktadırlar. (Kaya, 2006: 10). Özgür, kişisel haklarını bilen ve bu haklara sahip olan otonom insanlar, çevrelerine göre nispeten daha başarılı, bireysel olarak üstün ve etrafındakilere karşı da daha etkinlerdir.

Otonomi özelliği baskın olan insanlar diğer bireylere oranla daha soğuk ve temkinlidirler. Muhatap oldukları bireylere karşı fazla içten ve samimi değildirler. Tartışma ve çatışmalara daha yatkındırlar. Böyle bireyler, başarı için odaklanır ve başkalarına karşı kendilerini savunma tarzı sergilerler (Kabakçı, 2001: 275). Otonomi



ile ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde, otonomi kişilik özelliğine sahip bireylerin işletmeler ya da örgütler için önemli olduğu görülmektedir. Çünkü otonomik kişiler çalışma hayatlarında kendilerine verilen görevleri icra ederlerken kendilerini bağımsız hissetmektedirler. Bu durum kişilerin psikolojik olarak da rahat hissetmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla kişinin iş performansı da olumlu etkilenmektedir (Kaya, 2014: 35).

İnsanın bağımsız düşünerek karar verme kararını harekete geçirme, özgür, davranma yetkisi olarak ifade edilmektedir. Bu da otonomi kişilik özelliği ağır basan bireylerde daha çok görülmektedir (Babadağ, 2000: 32). Otonomi özelliği olan kişiler bireysel ve bağımsız işlerde çalışmayı daha çok sevmektedirler (Barutçu ve Öktem, 2003: 258).

**Sosyal destek:** İnsanoğlu, doğduğu andan itibaren hem duygu yüklü hem de sosyal bir varlıktır. Dolayısıyla kişiler hayatları boyunca mütemadiyen etki altındadırlar. Yani iş ortamında yaşamış olduğu durumlar özel hayatını etkilerken özel hayatında yaşadıkları da iş hayatını olumlu yahut olumsuz etkileyebilmektedir. Bu yüzden bireylerin özel hayatları ile çalışma yaşamlarının etkileşim sıklığı, düzeyi ve kaynağı bilinmesiyle bunları iyileştirme yönünde tedbirlerin alınması da kolay olmaktadır.

Kişilerin başka insanlara, kendilerini daha iyi hissetmeleri ve içinde buldukları güç ve karmaşık durumları etkili bir şekilde çözebilmeleri için yardım etmeleri sosyal destek olarak adlandırılmaktadır (Lirio, 2007: 35). İnsanlar sadece ailelerinden sosyal destek almazlar. Aynı zamanda sahip oldukları dostlarında, akrabalarından ve iş arkadaşlarından da sosyal destek almaktadırlar. Alınan sosyal destek, kişi üzerinde eşit düzeyde etki bırakmamaktadır. Bireyin ne tür destek aldığı ve buna ne derecede ihtiyaç duyduğunun şiddeti, kişinin aldığı sosyal desteğin etki düzeyini belirleyen en önemli noktadır. Kişiye verilen sosyal destek, bireyin aşırı derecede ihtiyaç duyduğu zamanda olursa verilen desteğin olumlu etkisi de o derece büyük olmaktadır.

Duyusal emek ile ilgili yapılan çalışmaların ortak sonucuna göre; sosyal destek, duygusal emeğin negatif etkilerini hafifletici bir faktördür. ABD’de çalışan personel ve yöneticileri üzerinde çalışılan bir araştırmada, örgütte yüksek düzeyde sosyal destek alan personellerin işletmeye daha da bağlı oldukları, aldıkları sosyal desteğin karşılığını

vermek zorunda hissettikleri ve dolayısıyla örgütün amaçları doğrultusunda daha fazla çaba sarf ettikleri gerçeğine rastlanmıştır (Wayne vd., 1997: 96).

### **1.5.3. Etkileşim Özellikleri**

Duygusal emeği etkileyen faktörlerden iş görenlerin müşterilerle etkileşim özelliklerini süre, sıklık, çeşitlilik olarak sıralayabiliriz.

#### ***Süre, Sıklık ve Çeşitlilik***

Süre; iş görenlerin çalıştıkları örgütte müşteri ile ne kadar zamanda iletişim kurduğunu ifade etmektedir. Çalışanların müşteri ile iletişim süresi yaptığı işin türüne, işin ve vermiş olduğu hizmetin özelliğine göre farklılık göstermektedir. İş görenlerden çalışma esnasında beklenen duygu çeşitliliğinin çok olması, kısıtlı zamanda daha fazla planlama ve kontrol yapmasına ve dolayısıyla daha fazla duygusal emek göstermesine neden olmaktadır (Eroğlu, 2010: 25). Müşterilere karşı etkileşim süresinin sergilenmesi duygu çeşitliliğini artırmaktadır. Buna bağlı olarak da duygu çeşitliliğinin artmasıyla duygusal emek davranışlarını da artıracak beklenmektedir.

Etkileşim sıklığı, müşterilere karşı sergilenmesi beklenen duyguların ne kadar zamanda bir gösterileceğini ifade etmektedir. Etkileşim sıklığının derecesi artıkça harcanan duygusal emek düzeyi de artmaktadır. Ayrıca çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işte duygu gösteriminin sıklığı duygusal davranış kurallarını da artırmaktadır (Eroğlu, 2010: 23). Bir iş görenin muhatap olduğu müşterilerle ne sıklıkta iletişimde bulunması gerektiği yaptığı işin özelliğine göre değişebilmektedir.

Etkileşim çeşitliliği ise gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliğini ifade etmektedir. Gösterilmesi gereken duygu çeşitliliği artıkça harcanan duygusal emek derecesi de artmaktadır (Köksel, 2009: 26). Avukatlardan müvekkillerine karşı yakın ve anlayışlı yaklaşımları beklenirken, icra için gittikleri yerlerde sert, taviz vermez ve saldırgan davranışlar sergilemeleri istenen duyguların çeşitliliğine örnek olabilmektedir. Belirlenmiş zaman dilimi içinde beklenen bu değişim, daha fazla kontrol, planlama ve duygusal emek anlamına gelmektedir (Güngör, 2009: 173). Dolayısıyla duygusal emeğin sergilenme olasılığı da artış göstermektedir.

## 1.6. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI

İnsan ruhunun en önemli parçası duygudur. İnsanoğlunun yaşayarak deneyimlediği hislerini davranışlarına yansıtması duygu olarak ifade edilmektedir. Bazen insanların hissettikleri duygular ile gerçekte ortaya çıkan duyguları aynı olmayabilir ya da aynı olabilmektedir. Örgüt ortamında da çalışanların hissettikleri duygular ile dışa vurdukları duyguları her zaman aynı olmayabilir. Bu noktada duygusal emek davranışlarını yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak sınıflandırabilmekteyiz.

**Yüzeysel Davranış;** İş ortamında bulunan çalışanlar normalde hissettikleri duyguları dışarıya yansıtırken olduğu gibi yansıtmayıp örgüt kuralları dahilinde yansıtmak zorunda kalabilmektedirler. İş görenlerin gerçekte hissettikleri duyguları sergileyememelerinden kaynaklı davranış türü yüzeysel davranış olarak tanımlanabilmektedir. Yüzeysel davranışta iş görenler, sergilemek zorunda olduğu davranışa kendini odaklamaktadır. Dolayısıyla gerçek duygularını etrafa belli etmemektedirler.

Farklı bir ifadeyle dile getirmek gerekirse yüzeysel davranış sergileyen iş görenlerin hissettikleri gerçek duygularını değil sadece davranışlarını değiştirmeleri söz konusu olmaktadır. Bu şekilde davranmalarının nedeni çalıştıkları kurumun kurallarına uyarak işlerini korumaktır (Grandey, 2003: 88). Çalışanların yüzeysel davranış göstermeleri ekseriyetle hissettikleri negatif duyguları bastırıp davranışa dökmek veya pozitif duygular içindeymiş gibi davranmaya çalışmalarını ile alakalıdır. Çünkü çalışanlardan her zaman beklenen şey müşterilere karşı olumlu davranışlar göstermeleridir (Diefendorff vd., 2005: 345).

Çalışanlar her ne kadar davranışlarını değiştirseler de hissettikleri duyguları içlerinde aynı olmaktadır. İş görenlerin sinirlendiği müşterisine karşı yine de gülümsemesi ona içtenlikle davranması durumunda gerçekte düşüncesinde bir değişiklik yapmadığı için müşteriye hala kızgın olması, sadece müşteriye dostça yaklaşması bu duruma örnek gösterilebilmektedir (Öz, 2007: 27). İş görenler yüzeysel davranışta olumlu olmayan duygularını denetim altına alarak müşteriye olumlu duygular sergilemektedir. İşyerinin önceden belirlediği davranış gösterme kuralları çerçevesinde maskeleyerek davranmaktadırlar (Güngör, 2009: 174).

***Derinlemesine Davranış;*** Bu davranış şeklinde insanlar hissettikleri gerçek duygularını kendilerinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye çalışırlar (Grandey, 2003: 87). Derinlemesine davranış türünde insanlar duygularını bizzat yaşamaya çalışmaktadırlar (Diefendorff vd., 2005: 352).

Derinlemesine davranış, yüzeysel davranış türünden farklıdır. Çünkü yüzeysel davranışta davranışlar ön plandayken derinlemesine davranışta sergilenen davranış ile duygular uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır. Bunu bir misalle anlatmaya çalışırsak, örgütte çalışan elemanların iletişim kurdukları müşterileri anlamaya çalışması, onunla empati kurmaya çalışarak pozitif duygularla yaklaşması derinlemesine davranıştır denilebilmektedir.

Derinlemesine davranışta, yüzeysel davranışta olduğu gibi duygular ve davranışlar arasında uyumsuzluk bulunmamaktadır. Gerçek duygular davranışlarla desteklenmektedir. Dolayısıyla müşteri ile olan ilişkilerde samimi bir boyut kazanmaktadır. Yüzeysel davranış ile derinlemesine davranış kıyaslanırsa, müşteriler üzerinde derinlemesine davranış yüzeysel davranışa göre nispeten daha az olumsuzdur denilebilmektedir.

***Samimi Davranış;*** Bu davranış türünde iş görenler hissettikleri duyguları hiç değiştirmeden aynen olduğu biçimiyle davranışlarına yansıtmaktadırlar (Köksel, 2009: 35). Samimi davranışta duygular ve davranışlar içtendir. Bu nedenle davranışlar ortaya konulurken hiçbir şekilde maskeleye ya da rol yapılmamaktadır. Sergilenen duygular çoğunlukla doğal olmaktadır.

## **1.7. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI**

### **1.7.1. Hochschild Yaklaşımı**

Duygusal emek, Hochschild tarafından; hissedilen duyguların dışa yansımalarının mimikler sayesinde farklı gözler tarafından gözlemlenecek biçimde kontrol altına alınarak yönetilmesi olarak ifade edilmektedir. Hochschild'e göre meslek dallarının çoğu, insanların duygularını yönetmektedir. Yani birçok meslek, iş görenlerin duygularını, daha önceden planladığı kurullarla müşterilere sergilemelerini istemektedirler. Bu tür mesleklerde çalışan bireyler için duyguları iş hayatlarının önemli

bir parçası konumundadır. Harcadıkları duygusal emek çalışma hayatlarındaki performanslarını direkt etkilemektedir (Hochschild,1983: 7).

Hochschild, çalıştığı kuramda tiyatro benzetmesini kullanmıştır. Buna göre örgüt “sahne”, iş görenler “aktör”, müşteriler ise “seyirci” konumundadır. Bu benzetmeye göre aktörlerin, oynadıkları oyunun gerektirdiği rolü seyircilere doğal ve içten bir şekilde sunmaları gerektiğini ifade etmiştir. Ancak bu şekilde izleyenler oyunun gerçekliğine ve samimiyetine inanmaktadır. Dolayısıyla oyun, oyun olmaktan çıkıp gerçeğin sahneye yansması haline dönüşmektedir (Hochschild, 1983: 58).

Hochschild (1983), hizmet çalışanlarının gerçek duygularını iletişim kurdukları müşterilere iletirken denetim altına almaları gerektiğini belirtmiştir. Hochschild (1983: 37) bu kuramında iki farklı davranış türünü betimlemiştir. İlk davranış türü, “yüzeysel davranış” tır. Bireylerin normalde hissetmediği duyguları hissediyor gibi ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış türüne (yüzeysel davranış) siyaset adamları gösterilebilir. Gerçekte hissettikleri duyguları ile halka yansıttıkları davranışlar farklılık göstermektedir. İkinci davranış türü, “derinlemesine davranış” tır. Bireylerden yansıtmasını istediğimiz duygularını gerçekten deneyimlemeye ve hissetmeye çalışmasıyla ilgili olmaktadır (Hochschild, 2003: 33). Bir iş görenin derin davranış tarzı yansıtabilmesi için ilk olarak hayal gücünü kullanması ve geçmişteki duygu yüklü anılarını düşünmesi gerekmektedir. Yaşadığımız anılardan yola çıkarak daha önce hissetmediğiniz duyguları gerçekten hissetme durumu ile karşılarız. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse; derin davranış durumu ortaya çıkmaktadır (Özgen, 2010: 17).

*“Hochschild’in duygularla ilgili odaklandığı temel konu, duyguların ticarileştirilmesidir. Duygu, bir mal gibi iş piyasasında alınıp satılır hale geldiğinde ya da diğer bir deyişle kullanım değerinden çıkıp değişim değerine sahip olduğunda çalışan üzerinde sonuçları farklı olacaktır. (Özgen, 2010: 17). Hochschild özellikle yüzeysel davranışın, hissedilen duygu ile gösterilen duygu arasında bir fark yaratmasının “duygusal çelişki” oluşmasına sebep olduğunu ve sonuçlarının derinlemesine davranışa göre tahrip edici olduğunu belirtmiştir. Bu tür bir çaba sonucunda, çalışanlarda şiddetli baş ağrılarının ortaya çıktığını ve yine bu çalışanların işe devamsızlıklarının arttığı sonucu ortaya çıkmıştır (Hochschild 2003: 33)”*.

Hochschild yaklaşımının diğer özelliklerini maddeler halinde özetlememiz gerekirse;

- Hizmet sektöründe çalışan personelin fiziksel ve zihinsel emeğine ilaveten duyguları da emek gücü faktörü olduğu üzerinde durmuştur.
- Duygusal emek bir ücret karşılığında sarf edilir.
- Davranış şekilleri duygusal davranış kuralları ile belirlenir.
- Uyumsuzluk ve duygusal çelişki oluşumu vardır.
- Duygusal emek gösteren çalışanların müşteriler ile yüz yüze veya telefonla etkileşim içinde olması,
- Bu çalışanların müşterilerin duygularını ön planda tutmaları,
- Örgütün bu çalışanların müşteriler ile gerçekleşen aktiviteleri üzerinde kontrolleri olması. (Hochschild, 2003: 25-30).

### **1.7.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı**

Hochschild 'in kuramında betimlemiş olduğu yüzeysel ve derinlemesine davranış türüne ilave olarak Ashforth ve Humphrey, “samimi davranış” türünü ileri sürmüşlerdir. Yazarlar, iletişim kurulan kişilere karşı yansıtılan davranışın niteliğini gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle davranışların karşı taraf üzerinde ne derece etkili olacağını belirttiği için duygusal emek sürecinde hangi davranış türünün gösterildiğinin yanı sıra gösterilen davranışın ne ölçüde samimi algılandığının da önemli olduğunu söylemektedirler (Köksel, 2009: 8).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emek ile sosyal kimlik teorisi arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. İnsanların kendilerinin bir gruba dahil olarak hissetmeleri ile içinde buldukları takımında yer alan diğer insanların niteliklerini kendi özellikleriymiş gibi kabullenmeleri sosyal kimlik teorisi olarak adlandırılmaktadır. Ashforth ve Humphrey'e göre iş görenler, duygusal davranış kurallarını benimsemelidirler. Böylelikle iş görenler, çalıştıkları örgütün istediği roller ile özdeşleşebilecektir. Doğal olarak çalışan personel üzerinde duygusal emeğin daha az yıpratıcı etkisi olacağını belirtmişlerdir (Özkan, 2011: 67).

Ashforth ve Humphrey, üzerinde çalıştıkları kuramda samimi davranış türüne ek olarak başka bir yenilik daha ortaya atmışlardır. Bu yenilik duygusal emeğin

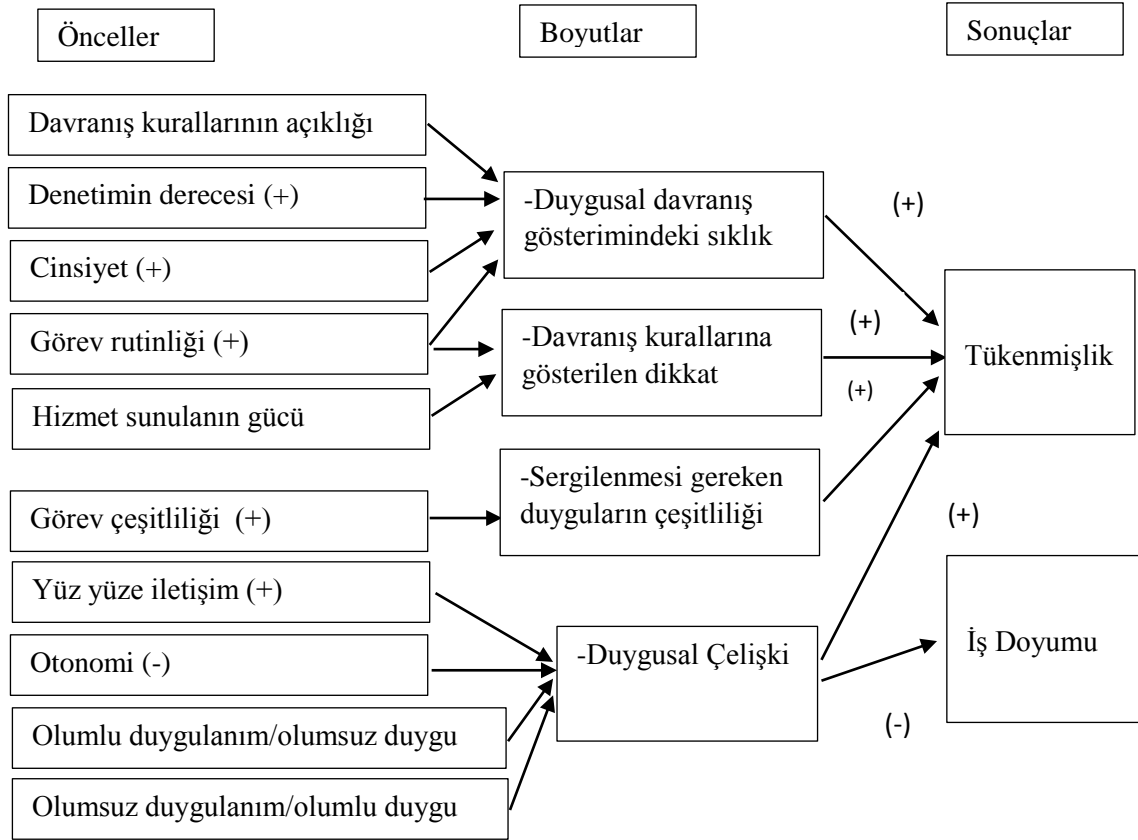
sonuçlarıyla ilgilidir. Hochschild, duygusal emeğin yalnızca olumsuz sonuçları üzerinde incelemelerde bulunmuştur. Ashforth ve Humphrey ise duygusal emeğin olumlu sonuçları da olduğunu ileri sürmüşlerdir. Duygusal emek sadece iş görenler üzerinde değil, aynı zamanda örgüt üzerinde de etkili olmaktadır. Yazarlara göre çalışanlardan beklenen duygusal emeğin gereklerinin icra edilmesi, çalıştıkları kurumun istediği davranışları sergileyerek görev performansları artmaktadır. Dolayısıyla duygusal emeğin olumlu sonucu ortaya çıkmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 47).

Duygusal emeğin negatif sonucu göreceli olmaktadır. Çünkü kaliteli hizmet anlayışı müşterilere göre değişim göstermektedir. Bu, kurumlar açısından duygusal emeğin olumsuz sonuçları arasında yer almaktadır. İş görenler açısından duygusal emeğin olumlu sonuçlarına baktığımızda çalışanlar kendilerinin ifade edebilmekte ve az da olsa özgün davranışlar ortaya koyabilmektedirler.

### **1.7.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı**

Morris ve Feldman'ın kuramlarına göre; iş görenlerden sergilemeleri beklenen duygular ve kendi hissettikleri gerçek duyguları benzerlik gösterse de örgütün beklediği duygusal davranışı bütünüyle yansıtabilmek için yine de çalışanların gayret göstermesi gerekmektedir. Çalışan personel hangi davranış türünün sergilerse sergilesin kurum içinde duygularını kullanmasıyla duygusal emek harcadığını göstermektedir. Çünkü çalışanın yansıttığı davranışların amacı örgütün belirlediği davranış kalıplarını yerine getirmektir (Morris ve Feldman, 1996: 987).

Morris ve Feldman'e göre duygusal emek o anda yaşanan şartlara göre değişebilmektedir. Dolayısıyla gösterilen duygusal emek düzeyi de farklılaşmaktadır (Morris ve Feldman,1996: 988).



**Kaynak:** Morris ve Feldman 1996 s. 996'dan uyarlanmıştır.

#### Şekil 1.4. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Boyutu

Şekil 1.4'te Morris ve Feldman'ın duygusal emek boyutları gösterilmiştir; duygusal emek boyutlarını örgüt, iş, müşteri ve iş gören nitelikleri ile ilişkilendirmişlerdir. Duygusal emeğin iş görenler üzerinde doğurduğu sonuçları belirlemeye çalışmışlardır. Örgüt ile ilgili özellikler; davranış kurallarının açıklığı, davranışların gözlemlenmesi, otonomi olarak, iş ile ilgili özellikler; görevin rutinliği, görevin çeşitliliği, yüz yüze iletişim olarak, müşteri ile ilgili özellikler; rol yapılan kişinin gücü olarak, çalışan ile ilgili özellikler; cinsiyet, olumlu duygulanım/olumsuz duygu, olumsuz duygulanım/olumlu duygu olarak belirtilmiştir.

Modelde gösterilen duygusal davranışların sıklığı ile iş görenlerin duygusal davranış yansıtma sıklıkları ve bu davranış türünün işletme performansı açısından içerdiği önem anlatılmaktadır. İş görenlerin duygusal davranma sıklığının derecesinin fazla olması örgütün istediği duygusal davranış kurallarına duyacağı ihtiyacı da artırmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 990).



İş görenlerin iletişim kurdukları müşterilere karşı davranışlarının yoğunluğu ve uzunluğu ne kadar fazlaysa kendi davranışlarına da o kadar itina göstermeleri gerekmektedir. Doğal olarak çalışanların duygusal emek gereksinimleri de artacaktır. Müşterilere gösterilen kısa süreli bir ilgide iletilen duygular için harcanan emek azdır. Fakat süre arttıkça duyguları davranışa dökülebilmek için daha fazla duygusal emek harcamak gerekmektedir. İş görenler davranışlarını sergilerken planlama yapmak zorunda kalmaktadır (Ünler, 2007: 9).

Sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ise gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliğini ifade etmektedir. Gösterilmesi gereken duygu çeşitliliği arttıkça harcanan duygusal emek derecesi de artmaktadır (Köksel, 2009: 26). Müşteri yoğunluğunun çok olmadığı zaman dilimlerinde satış personellerinde müşterilerle bire bir ilgilenmeleri beklenmektedir. Ancak işlerin ya da müşterilerin çok yoğun olduğu zamanlarda özellikle de örgütün kapanma saatleri yaklaştıkça müşterilerle ilgilenme sürelerini uzatmamaları beklenmektedir.

Duygusal çelişki ile anlatılmak istenen ise; iş görenin hissettiği duygular ile kurumun iş görenden yansıtmasını istediği davranışların birbiri ile aynı olmamasıdır (Bakker ve Heuven, 2006: 426).

“Ortaya çıkardıkları duygusal emek yaklaşımını bir araştırma ile test eden Morris ve Feldman (1996) duygusal emeğin dört boyutunu da duygusal tükenmişlik ile pozitif yönde ilişkili ve sadece duygusal çelişkiyi iş tatmini ile ters ilişkili bulmuşlardır. Buna göre, duygusal emek boyutlarının tümü arttıkça duygusal tükenmişlik düzeyi yükselmekte sadece duygusal çelişki arttıkça iş tatmini azalmaktadır (Morris ve Feldman, 1997: 264)”.

#### **1.7.4. Grandey Yaklaşımı**

Grandey, duygu ve davranışların, kurumun çıkarları doğrultusunda kontrol altına alınmasını duygusal emek olarak tanımlamıştır. Grandey, duygusal emek kavramını bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin duygusal emek sürecinin bütün basamaklarını derin bir şekilde analizini yapmaları gerekmektedir. Böylece iş görenler üzerinde duygusal emeğin negatif etkisi pozitif hale dönüştürülebilecektir

(Grandey, 2000: 98). Yazara göre duygusal zeka, duygusal emeği pozitif yönde etkilemektedir.

Grandey'e göre; olumlu duygulanım, heyecan ve optimistlikle ilişkilidir. Olumsuz duygulanım ise, kötümser ve isteksiz ruh hali ile alakalıdır. Olumsuz duygulanım sahibi bireyler olumlu duygu gösterimi gerektiren işlerde, olumlu duygulanıma sahip bireyler ise olumsuz duygu gösterimi gerektiren işlerde çalıştığında duygusal çelişki yaşamaktadırlar. Hochschild(1983), hostesliği müşterilere kibar davranmayı ve müşteriler karşı pozitif duygular sergilemeyi gerektiren bir iş olarak tanımlarken tahsildarlığı ise borcunu ödemeyen insanlara karşı sert bir davranış sergilemeyi, onları korkutmayı ve dolayısıyla borçların kısa sürede tahsil edilmesini sağlamayı gerektiren bir meslek olarak nitelendirmiştir (Hochschild, 1983: 141). Modele göre, hostesler tahsildarlar gibi ya da tahsildarlar hostesler gibi davranmaya çalışsalar doğal olarak duygusal çelişki içine düşeceklerdir.

Grandey üzerinde durduğu duygusal emek yaklaşımında; otonomi, yönetici ve iş arkadaşının vermiş olduğu sosyal desteğin iş tatminini arttırdığını, tükenmişliği azalttığını ve diğer olumsuz sonuçlarla başa çıkmada başarılı sonuçlar verdiğini belirtmiştir (Grandey, 2000: 107).

Bu yaklaşıma göre; iş görenlerin iş performans artışı ya da personelin işten uzaklaşma eğiliminin artması duygusal emeğin örgütsel sonuçları arasında yer almaktadır. Duyguların davranışa yansıtılması, müşteri açısından samimi olarak algılandığında sadık müşteriler ve iş artışı gibi pozitif yönlü sonuçları olmaktadır. Yansıtılan duygusal emeğin yapmacık olarak algılanması durumunda ise tam tersi bir durum söz konusu olabilmektedir. Duyguların uzun süreli bir şekilde kontrol altına alınması, iş görenlerin departmanlarını değiştirmeleri, işe devam konusundaki yetersizlik ve işi bırakma gibi durumlar işten uzaklaşma eğilimlerini arttırabilmektedir (Grandey, 2000: 105).

## **1.8. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI**

Duygusal emek; müşteriler, iş görenler ve örgüt üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler bırakmaktadır. Olumlu etkilerden bahsetmek gerekirse; sahip olunan mesleğe karşı duygusal olarak bağlı olmak, yapılan işin kalitesinin artması, iş görene ve

yöneticilere ekonomik fayda sağlaması, müşterilerle olan ilişkilere başarı kazandırması olarak dile getirilmektedir. Duygusal emeğin olumlu sonuçlarına ek olarak olumsuz sonuçları da mevcuttur. Bunlar içinde; mesleği bırakma, rol çatışması, tükenmişlik, işe yabancılaşma ve iş-aile çatışması gibi sonuçlardan söz edilebilmektedir.

***Müşteriler Açısından Duygusal Emek Sonuçları:*** Duygusal emek süreci boyunca iş görenlerin sergilediği davranışlarını sınırlayan toplumsal normlara bağlı olarak müşterilerin istek, beklenti ve davranışları da etkilenmektedir. Toplumsal hayatta kültürler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda müşterilerin yansıtmış olduğu davranışları da farklılık göstermektedir. İş görenlerin müşterilere karşı sergilemiş olduğu davranışlar, bazı kültürlerde sıcak ve samimi kabul edilirken bazı kültürlerde ciddiyetsiz olarak algılanmaktadır. Buna göre kültürlerin özellikleri iyi bilinmeli ve müşterilere özelliklerine göre yaklaşmak gerekmektedir. Duygusal emek sürecinde müşterilere pozitif davranışlar sergilemek onları rahatlatmaktadır. Dolayısıyla sadık müşteri potansiyeli elde etmek daha kolay olmaktadır.

***Örgüt Açısından Duygusal Emek Sonuçları:*** İş görenler tarafından harcanan duygusal emek, örgüte kar sağlamaktadır. Personelin duyguları, dışa vurduğu davranışları işletme üzerinde kısa dönemde büyük etki etmektedir. Örneğin; pazarlamada çalışan personelin yansıttığı olumlu duygular, müşterilerin satın alma potansiyelini artırmaktadır. Dolayısıyla işletme kazanç elde etmektedir. Uzun vadede olumlu etkiler göstermesi ise müşterilerin aynı işletmeyi tekrar tekrar tercih etmesiyle sağlanmaktadır. Sadık müşteriler, duygusal emeğin örgüt açısından pozitif sonuçları arasında yer almaktadır (Güngör, 2009: 178).

Örgüt açısından, duygusal emeğin pozitif sonuçları olduğu gibi negatif sonuçları da bulunmaktadır. Personelin sunduğu duygu ve davranışların gayriciddi algılanması, müşterilerle kurulan iletişimden müşterinin memnun olmaması, kurumu tekrar seçmemesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla örgütün karının düşmesi, müşteri kaybı yaşanması ve yeni müşteriler elde edilememesi gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir (Eroğlu, 2010: 27).

Duygusal emek sürecinde personel kendini çoğu zaman stresli, yorgun ve kendini baskı altında hissetmektedir. Doğal olarak işine karşı soğuma göstermektedir.

Buna bağılı olarak da işe gelmeme gibi durumları ortaya çıkmaktadır. İş görenlerin devamsızlık yapmaları ile de örgütün müşterilerin karşı sunmuş olduğı hizmetin kalitesi de düşüş göstermektedir. Bu nedenle örgüt müşteri kaybı ile karşı karşıya kalmaktadır (Eroğlu, 2010: 27).

**Çalışan açısından duygusal emek sonuçları:** Duygusal emek sürecinde kendini baskı altında hisseden personeller, işleri ile alakalı rollerini gerçekleştirmede isteksiz olabilmektedirler. Böylece kendilerini de otomatiğe bağlanmış olarak tanımlamaktadırlar (Keser ve Yılmaz, 2012: 117). Duyusal olarak işlerine bağılı olan personeller, işlerine duygusal olarak bağılı olmayan iş görenlere kıyasla yapmış oldukları işten gayet memnundurlar. İşlerini sevdiklerinden dolayı iş yaşam süreçlerine de kendilerine özgü nitelikler katmaktadırlar (Öz, 2007: 28). Kendisini işe ait hisseden, işine bağılılık duyan böyle bir çalışanda işten ayrılma niyetinin olmayacağı ya da azalacağı beklenmektedir. İş görenlerin duygusal durumlarındaki farklılıktan dolayı sahip oldukları işlerinden tatmin olmaları ya da olmamaları da farklılık göstermektedir (Koç, 2007: 33). İş tatmini fiziksel olmaktan ziyade daha çok duygusal bir kavramdır. Örgüt içerisinde iş görenleri güdülemek ve işletmeye bağılılıklarını artırmak adına verilen ödüllendirmeler, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Vural, 2009: 102). Güdüleme, iş görenlere yeteneklerini sergilemek adına fırsat vermektedir. İş görenlerin zihinsel emeği ve yeteneğinin iş yaşamları sürecinde etkin bir şekilde kullanımı, personelin verimliliğini de artırmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 65).

Duygusal emek, özellikle hizmet sektörünün vazgeçilemez bir parçası konumundadır. Duygusal davranış kuralları sergilemek personel ve müşteriler arasında meydana çıkabilecek potansiyel sorunların önüne geçen engelleyici bir etkiye sahiptir. İş görenler üzerinde aynı zamanda öz yeterlilik duygusunu da geliştirmektedir. Öz yeterlilik duygusu gelişmiş bir iş gören olaylara daha objektif bakabilmekte, problemlerle karşılaştığı zamanlarda akılcı kararlar verebilmekte ve iş ortamında meydana gelen iş stresine karşı daha dayanıklı olabilmektedir (Eroğlu, 2010: 28). Duygusal emeğin iş görenlerde meydana getirdiği olumsuz sonuçlardan bir diğeri iş görenin yaşamış olduğı rol çatışması durumudur (Güngör, 2009: 180). İş görenlerin hissettikleri ile göstermek zorunda oldukları davranışları arasında sıkışmaları sonucu iş performansları da düşme eğilimi göstermektedir. Duygusal emek ile yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde iş görenler tarafından yaşanan duygusal çelişkilerin strese

neden olduğu ve personellerin çoğunlukla iş-aile çatışması gibi olumsuz durumlara maruz kaldıkları belirtilmektedir (Çelik ve Turunç, 2011: 227).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

#### 2.1. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI KAVRAMI

Toplumun en küçük yapı taşı olan aile, insanların iş hayatının koparılamaz bir parçasıdır. İş görenlerin iş ortamında sarf ettikleri zaman, emek, işletmenin koymuş olduğu davranış kalıpları ve çalışanın yaşamış olduğu problemler, aile düzlemine taşmaktadır. Geçmişe kıyasla son yıllarda yaşanması kaçınılmaz olan globalleşme, ekonomik, teknolojik ve kültürel sahadaki gelişmeler, insanoğlunu da hızlı bir şekilde değiştirmektedir. Doğal olarak insanların rolleri ile alakalı algıları da değişim göstermektedir. Bilhassa günümüzde kadınların çoğu iş hayatına girmektedir. Gün geçtikçe ailelerin birçoğu çift maaşlı olmaktadır. Dolayısıyla bireylerin iş ve aile içindeki rolleri de değişime meyilli olmaktadır. Bu nedenle iş ve aile hayatındaki rollerin sorumluluklarının tümünü yerine getirmek adına iş ve aile yaşamını dengede tutabilmek daha da önem kazanmaktadır. (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 154).

İş – Aile çatışması ile ilgili literatür çalışmaları ışığı altında ulaşılan tanımları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İş ve aile hayatının gerektirdiği rol taleplerinin yer, zaman ve stres gibi faktörlerin birbiriyle uyumsuz olması neticesiyle meydana gelen rol çatışması, iş-aile çatışması olarak ifade edilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77).
- İş-aile çatışması, bireylerin çok fazla rolü olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Higgins ve Duxbury, 1992: 392). Bireylerin rolleri arasında bir dengenin sağlanamadığı durumlar çatışmaya sebep olmaktadır.
- İş - aile çatışması, “iş ve aile yaşamı taleplerinin birbiriyle uyumsuz olması” şeklinde tanımlanabilir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 79).
- Efeoğlu ve Özgen (2007: 238)“in yapmış oldukları çalışmaya göre iş - aile çatışması; bir kurumun üyesi olmanın gereği olarak kabul edilen rol ile bir ailenin üyesi olmanın gereği olarak kabul edilen rol arasında ortaya çıkan çatışmadır.

- Parasuraman ve Simmers (2001: 556)\* üzerinde incelemeler yaptıkları çalışmalarında ise iş - aile çatışmasını; iş ve aileden kaynaklanan rollerin aynı sürede ortaya çıkması sebebi ile yaşanan çelişki durumu olarak ifade etmişlerdir.

Çalışmalarda yapılan tanımlamaların ortak özelliği iş-aile çatışmasının, kişilerin aynı anda hem çalışmaları hem de anne-baba, eş gibi farklı rollere sahip olmalarından kaynaklandığının vurgulanmasıdır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005: 216). İnsanların sahip olduğu rollerin her biri ayrı ayrı kendine has zaman ayrılmasını istemektedir. İnsanların işleri ve aileleri arasında ağır bir yük altında kalması rollerin birbirlerine karıştırılmasına neden olmaktadır (Aytaç, 2001a: 49).

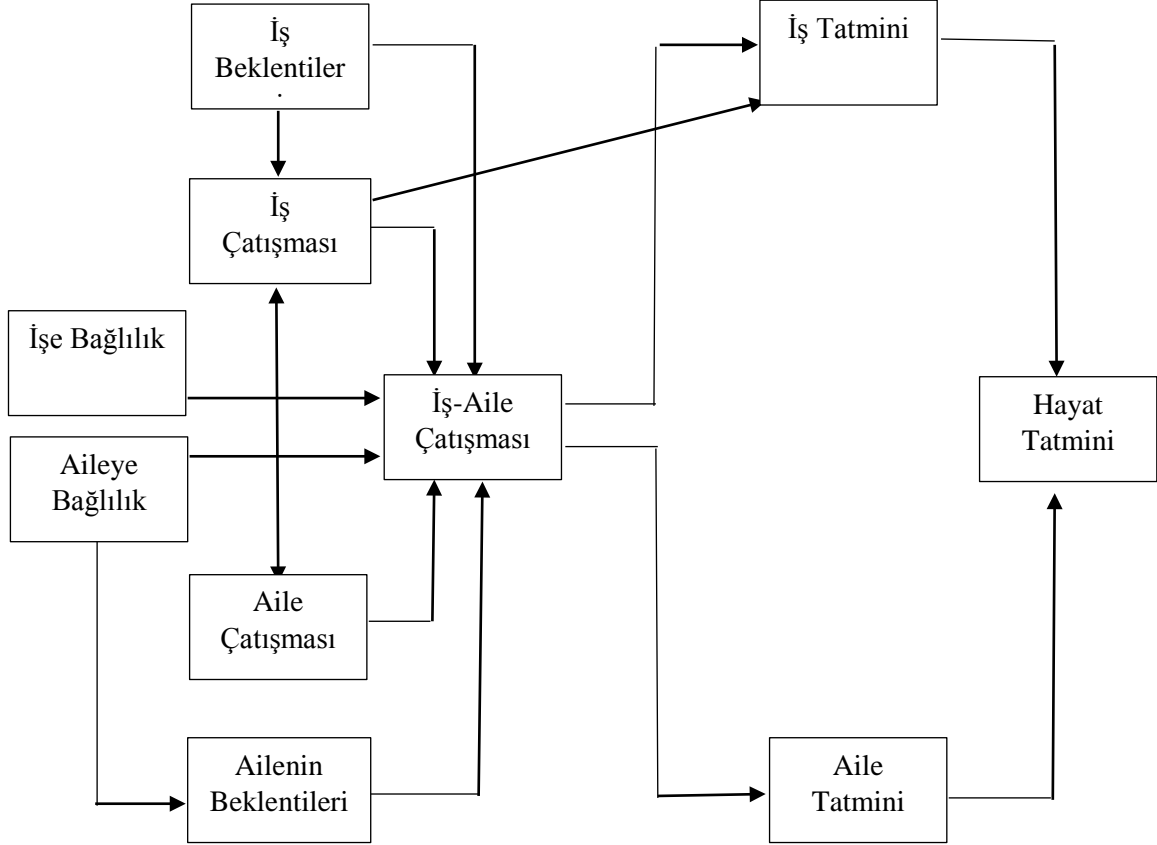
İnsanların mensubu oldukları işletme ortamındaki vazifeleri, konumları ve yaşantıları ile aile hayatındaki sorumluluklarının belirli boyutlarda birbiriyle kesişmesi bireylerde stres oluşturur. Bu stres iş-aile çatışmasını daha da körüklemektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 79). Günümüzde insanlar, iş ve aileleri ile alakalı uyumsuzluklar yaşamaktadırlar. İş görenler, ailelerine daha fazla zaman geçirmek ve onlarla daha çok paylaşımda bulunmak istemektedir. Ancak buna ek olarak kurumların iş görenlerden talepleri de gün geçtikçe artmaktadır. İş dünyasında yaşanan yoğun rekabet ortamı ve klasik yönetim anlayışında olan örgüt yöneticileri, iş görenlerin de bir aileye sahip olduklarının ve birçok örgütsel süreci etkileyebileceğinin farkında olmamaktadır. Doğal olarak iş görenler ve yöneticiler iş ve aile yaşamlarındaki etkileşim sebebiyle birçok olumsuz durum yaşayabilmektedir. İş ve aile hayatındaki rolleri arasında bir denge sağlama ihtiyacı hissetmektedirler (Eken, 2006b: 248). Bir denge sağlanamadığında çatışma olması kaçınılmaz olmaktadır.

İş – aile çatışması yaşayan kişiler ailenin gerektirdiği sorumluluklarını yerine getirememektedir. Dolayısıyla kişinin aile hayatına yönelik “Ben kendini ailesi için adayın nitelikli bir anneyim/babayım.” şeklinde olumlu bir kimlik geliştirme kabiliyetini zayıflatmaktadır. Örnek verecek olursak; hafta sonu için eve iş götüren bir annenin/babanın aileye yönelik kimliği iş kaynaklı rolü tarafından olumsuz etkilenmektedir (Haar, 2006: 148).

Birey için iş ve aile yaşamındaki rolleri eşit dereceden önemli ise birey, bu iki alan arasında sıkışıp kalmakta ve tercih yapmakta zorlanmaktadır (Greenhaus ve

Beutell, 1985: 78, Taslak, 2007: 68). Bireylerin iş ve ev hayatında yaşadıkları tecrübeleri algılama formları, iş ve aile hayatlarını düzenli ve dengeli bir biçimde yaşayabilmelerinde etkili olmaktadır. Bireyler bu denge ve düzeni sağlayamadıklarında ise kaçınılmaz olarak iş-aile çatışmasına maruz kalmaktadırlar (Rice vd., 1992: 156).

İş - aile çatışması süreci hem çok boyutlu hem de çok yönlü olmaktadır. Aşağıdaki şekilde iş – aile çatışması süreci gösterilmektedir.



**Kaynak:** İş-Aile Çatışma Süreci (Duxburry ve Higgins, 1991: 61'den aktaran Çarıkçı, 2001: 30).

### Şekil 2.1. İş - Aile Çatışması Süreci

İş – aile çatışması sürecini gösteren yukarıdaki şekilde; bireylerin işlerine ve ailelerine bağlılıkları, işlerinde ya da ailelerinde karşılaştıkları problemler ve işleri ve aileleri tarafından kaynaklanan talepler, iş aile rol çatışmasına neden olan faktörler olarak belirtilmektedir. Bu faktörler iş - aile çatışması sürecinin başlangıcıdır. Bu sürecin sonunda hayat tatmini bulunmaktadır. İş-aile çatışması, bireylerin iş ve aile hayatları tatminini; iş ve aile tatmininin kötü olması ise hayat tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.



## 2.2. İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ NEDENLERİ

İş aile çatışması; ailesel, kişisel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanmaktadır. (Bellavia ve Frone, 2005: 123).

**Ailesel nedenler:** Son yıllarda iş hayatında kadınların oldukça büyük yer kapladığı görülmektedir. Kadınların iş yaşamında yer almasıyla birlikte aile hayatındaki rollerinde de bazı değişimleri yanında getirmiştir. 1960lı yıllardan bu yana klasik aile yapısı yani erkeğin dışarıda çalışıp bayanın ev hanımlığı yaptığı yapı değişim göstermiştir. Artık bayan da çalışıp evine para getirmektedir. Böylece çift geliri olan aile yapısına geçilmiştir (Aytaç, 2001a: 22). Doğal olarak aile yapısında ortaya çıkan bu farklılaşmayla beraber iş-aile çatışması çift kazançlı ailelerde artış göstermektedir.

Ailenin özellikleri de iş – aile çatışmasını meydana getiren sebeplerden biridir. Ailenin özellikleri ile kastedilen; bireylerin evli, bekâr veya dul olması; varsa çocukların sayısı ve çocuklarının yaşları, çocuklarının okul öncesi dönemde bulunması, problemlili çocuklar, varsa yaşlılar, kişilerin yaşadığı ailevi sorunlar, eşlerin birbirlerine destek olmaması gibi problemler iş – aile çatışmasına sebep olabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 80). İş – aile çatışması üzerine yapılan çalışmalarda ailede bulunan çocuk sayısının fazla olması bireyin çocuklarına ayırması gereken zamanı arttırmaktadır. Aynı zamanda çocukların ihtiyaç ve problemlerine ilişkin endişelerinin de artmasına da sebep olmaktadır (Giray ve Ergin, 2006: 87).

Çalışan çiftlerin çocuklarının yaşları da çatışmaya neden olan sebeplerdendir. Bilhassa 0-6 yaş okul öncesi çağda olan bir çocuğa sahip olmanın oldukça önemli bir çatışma nedeni olabileceği ifade edilmektedir (Voydanoff, 1988). Okul öncesi dönemde çocuğu bulunan ailelerde, çocuğun küçük ve bakıma muhtaç olması sebebiyle günlük ihtiyaçlardan kaynaklanan problemlere, eğitim ve sağlık problemlerine daha fazla zaman ayırmak gerekmektedir. Bu gibi durumlar da anne ve babaların işlerine geç kalma, işe gidememe ya da işlerine yeteri kadar yoğunlaşamama gibi negatif olaylar yaşamalarına sebep olabilmektedir (Giray ve Ergin, 2006: 87).

Yapılan araştırmalar, evlendikten sonra çocuk sahibi olan bireylerin sorumluluklarının artması ile birlikte yaşamış oldukları iş – aile çatışmasının da fazlaştığını göstermektedir. Çocukların yaşları büyüdükçe muhtaçlıkları ve dolayısıyla karşılaşılan iş- aile çatışmasının şiddeti de azalış göstermektedir. Çocuğu

farklı şehirlerde, ailelerinin yaşadığı evden uzakta yaşayan yaşça büyük çocuklu ebeveynlerin en az düzeyde iş-aile çatışması yaşadıkları ilgili literatürde ileri sürülmektedir (Staines vd., 1980: 38).

***Kişisel nedenler:*** İnsanları parmak izi gibi diğer insanlardan farklı kılan birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bireyleri birbirinden ayırt eden bu özellikler bireylerin yaşadığı olaylar ve olgulardan etkilenme biçimini ya da ihtimalini de etkilemektedir. İnsanları ayıran özelliklerden bahsedilirken yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikler göz önünde bulundurulmaktadır. Fakat iş-aile çatışmasından söz edilirken kişinin bütün demografik özelliklerinin iş-aile çatışması kavramıyla bağlantılı olmadığı söylenebilmektedir. Ancak cinsiyet ve kişilik özellikleri bireyin iş-aile çatışması yaşamasında etkili olduğu, yapılan kimi çalışmalarda ortaya konulmaktadır.

Cinsiyet rolü biyolojik olarak ortaya çıkan, erkeğe ve kadına özgü birden çok kişisel özellikler ile ifade edilmektedir. Kimi bireyler biyolojik olarak kadın ya da biyolojik olarak erkek doğmalarından dolayı, kimi bireylerde toplumun kendilerine yaklaşımlarından dolayı kendilerini kadına özgü ya da erkeğe özgü kişisel özellikler ile ifade etmektedirler. Bu noktada kadın ve erkekle ilgili toplumdaki genel sınıflandırma; sert, agresif ve bağımsız özellikler taşıyanların erkek, duygusal, bağlı ve aşırı kibar olanların ise kadın özellikleri taşıdıkları şeklindedir (Fleishman, 2005: 171).

İş-aile çatışması cinsiyete göre kıyaslandığında kadınların erkeklere göre nispeten daha fazla iş-aile çatışması ile karşılaştıkları görülmektedir (Giray ve Engin, 2006: 88). Kendi içinde değerlendirme yapıldığında eğitim düzeyi yüksek olan erkekler, daha çok iş-aile çatışması yaşarken eğitim seviyesi düşük olan kadınlar, daha az iş-aile çatışması yaşamaktadır. Ailenin, iş yaşamını negatif yönde etkilemesi gerçeği, yüksek eğitilmiş erkekler için aile sorumlulukları, erkekleri zor durumda bırakabilir ve işe öncelik tanımalarını sağlayabilir, düşüncesini desteklemektedir (Kinnunen ve Mauno, 1998: 158). Bu noktada eğitim seviyesi yükseldikçe yaşam dengesini sağlamak için daha talepkâr davranıldığı savunulmaktadır.

Kadınlar çalışıyor olsalar bile iş hayatlarında evlilik, aile ve çocuğun yeri kariyerlerinden önce gelmektedir. Bu sebepten dolayı kadının aile hayatındaki rolü ve sorumlulukları mesleğinde terfi imkânlarının kısıtlamaktadır. Kadının evliliğinin ve çocuğunun iş yaşamı ve kariyerini sekteye uğratması gibi sebeplerle iş-aile çatışması

daha ziyade “çalışan kadın” sorunu olarak görülmektedir. Doğal olarak cinsiyet faktörü genellikle kadınların daha fazla iş-aile çatışması yaşadığı şeklinde ele alınmaktadır (Aytaç, 2000: 910).

Bir kişilik özelliği olan işkolikler de genel itibariyle işleriyle aşırı derecede meşgul olmaktadır. Bu sebepten dolayı da ailelerine gerekli zamanı harcayamamaktadırlar ve ailelerini ihmal etmektedirler. Fakat bunun farkında da olmadıklarından her fırsat bulduklarında işlerine zaman ayırmayı tercih etmektedirler. Genellikle ekonomik anlamda ihtiyaçları olmasa da çok fazla çalışırlar ve kendilerinden beklenen performansın üzerinde çaba göstermektedirler. Ayrıca, işlerini yapmadıkları anda bile akılları daima işlerinde takılı kalmaktadır. İşkoliklerin iş – aile çatışması yaşamaları durumu da oldukça fazladır (Kasper vd., 2005: 442).

**Örgütsel nedenler:** İş hayatı, insanlara sosyal statü, gelir, sosyal ilişkiler, sosyal güvence, sendikal örgütlenme, yönetime katılma gibi imkanlar sunmaktadır. Bununla birlikte kişilerin toplum içinde yer almaları gereken süreçleri de belirli sınırlar dahilinde insanlara sunmaktadır (Çakır, 2008: 26). Dolayısıyla insanlar için iş hayatı oldukça büyük önem taşımaktadır. Fakat iş hayatı her zaman güzelliklerle dolu olmamaktadır. Bazen de bireylerin çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmasına sebep olmaktadır. Örgüt içindeki güven vermeyen çalışma ortamı, belli bir doğrultuda ilerlemeyen istihdam trafiği, çalışma takviminde yer alan düzensizlikler ve ani değişimler, yetiştirilemeyen ürün ve hizmetler için oluşan iş stresi ile iş gören tarafından gösterilen yüksek performansa karşın işverenin baskısı gibi olumsuzluklar bireylerin iş ve aile yaşamı arasında denge kurmasını zorlaştırmaktadır.

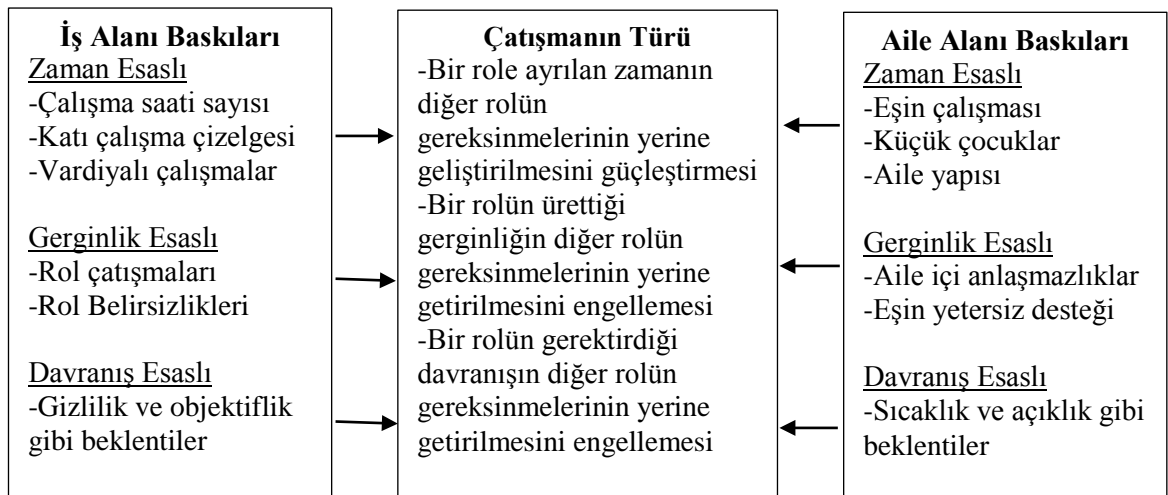
Vardiyalı sistem, işletmeler tarafından daha çok ürün ve hizmet üretebilmek, müşterilerinin ihtiyaçlarına daha hızlı ve daha çok cevap verebilmek için daha yoğun biçimde kullanılmaya başlamıştır. Vardiya sistemi işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Fakat vardiya sistemi ve fazla mesai, iş görenlerin hem sağlığını, hem de motivasyonunu negatif yönde etkileyen etkenlerdendir. Vardiyalı çalışma sonrası meydana gelen uyumsuzluk sorunu, iş görenlerin iş performansına yansıyabileceği gibi iş kazalarının artmasına ve sağlık problemlerine sebep olmakta, bununla birlikte bireyi fiziksel olarak da etkileyerek bireyi aile hayatı için gereken aktivitelerden uzaklaştırdığı

için aile yaşamının ve toplumsal ilişkilerin zarar görmesine sebep olmaktadır (İncir, 1998: 63).

Örgüt kültürü, iş-aile çatışmasını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen faktörlerden biridir. İş görenlerin iş ve aile hayatları arasındaki dengeyi kurmalarında yardımcı olabilecek stratejilerin üretildiği, uygulandığı ve yöneticiler tarafından desteklendiği örgütler, çalışanların örgütsel sadakatinin, bağlılığının artmasını; iş-aile çatışmalarının ve işten ayrılma niyetinin azalmasını sağlamaktadır. Destekleyici örgüt kültürü, iş görenin örgüte olan bağlılığını arttırırken çalışanın işe devamsızlığını, işten ayrılma niyetini ve iş-aile çatışmasını azaltmaktadır (Thompson vd., 1999: 405).

### 2.3. İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ BOYUTLARI

Yapısal farklılıkları ve çatışmaya sebep olan temel nitelikleri bakımından iş – aile çatışmasını boyutları zaman kaynaklı, davranış kaynaklı ve gerilim kaynaklı olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir. Zaman ve gerilim kaynaklı iş - aile çatışması boyutları daha çok kişinin içinde yer aldığı duruma ilişkin algılarıyla ilişkilirken; davranış kaynaklı çatışma boyutu ise, kişinin içinde bulunulan durum anında gelişen faaliyet ve davranışlar neticesinde meydana gelmektedir. İnsanlar zaman azlığı sebebiyle stres ve gerilim yaşayabilmekte, doğal olarak zaman ve gerilim kaynaklı çatışma boyutları genel itibariyle bir arada yaşanabilmektedir (Carlson, 1999: 237).



**Kaynak:** Greenhaus ve Beutell, 1985: 78.

**Şekil 2.2.** İş Aile Çatışması Boyutları

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere; iş – aile çatışmasının boyutları zaman, gerginlik ve davranış esasına dayanmaktadır. Zaman esaslı boyutta zamanın kısıtlı olması, eşin çalışması ile birlikte çocukların bakımına yetişememesi gibi durumlar yer alırken davranış esaslı boyutta bireyin rollerinin gerektirdiği davranışların her zaman birbiri ile uyumlu olmasının beklenmediği görülmektedir. Gerginlik esaslı boyutta ise aile içinde yaşanan problemler ve eşin yeteri derecede destek olmadığı gibi durumlar göz önüne serilmektedir.

### **2.3.1. Davranış Kaynaklı**

Kinnunen ve Mauno’nun (1998: 158) yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, davranış kaynaklı çatışma boyutu kişinin sahip olduğu bir rolde gerçekleştirdiği davranış biçimlerinin diğer rolün gerektirdiği davranışlarıyla uyuşmaması olarak ifade edilmektedir. İş hayatında kendine güvenen, objektif, duygularına hâkim olması beklenen kişiden, aile hayatında da merhametli, sevecen, hassas davranması beklenebilmektedir.

Kişiler aile hayatında davrandığı gibi iş hayatında ya da tam tersi davranışlar sergilerse davranış kaynaklı çatışma türü yaşamaktadır. İnsanlar hayatları boyunca birden çok role sahiptir. Sahip olduğu farklı farklı rollerin beklentileri de birbirinden farklıdır. Birbirinden farklı olan bu rollerin birbirleriyle uyuşmadığı durumlarda, kişinin davranışları temelinde de çatışma meydana gelebilmektedir (Greenhaus ve Beutell 1985: 82).

### **2.3.2. Zaman Kaynaklı**

İş – aile çatışmasının zaman kaynaklı boyutunda, en önemli faktör zaman olarak ifade edilmektedir. Yani bu boyutta çatışmanın asıl sebebi zamanın kısıtlı olmasıdır (Şatır, 2002: 7). İnsanlar sahip olduğu rollerden beklenen davranışları gün içerisinde yerine getirmek zorundadır. Üstlenilen yeni roller, önceki rollere daha az zaman kalmasına sebep olacaktır. Zamanın azalmasıyla bireyin rolünden beklenenleri tam olarak yerine getirmesini zorlaştıracaktır. Doğal olarak da insanlar, zaman kaynaklı çatışma yaşayacaktır (Carlson vd., 1995: 18).

Zamanın kısıtlı olmasından kaynaklanan bu boyutta; yapılması gereken esas iş dışında kalınan fazla mesai, belli bir düzeni olmayan iş saatleri, iş göreni zorlayan günlük ve ya haftalık uzun süren çalışma saatleri, iş-aile çatışmasının örgütsel nedenleri arasında sayılmaktadır. Çatışmaya neden olan ailesel nedenler ise; küçük çocuk sahibi olmak, büyük aileler ve ya eşlerin ikisinin de çalışması olabilmektedir (Elloy, 2004: 20).

Çalışan bayanlar için zaman kavramı oldukça büyük bir baskı konumundadır. Çalışan bayanlar hem iş hayatında hem de aile hayatındaki iş ve sorumluluklarına yetişebilmek için zaman baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır. Çalışan bayanlar mükemmel bir anne ve eş olabilmek için çabalayıp dururken, çoğu zaman çalıştığı örgütte terfi gibi fırsatları kaçırmaktadır. Bayanlardan aile hayatlarında duygu yüklü, yumuşak kalpli ve iyi ahlaklı olması ve çoğu zaman kendini ikinci planda tutması istenmektedir. Buna karşın bayanlardan çalışma ortamında aklını işine vermesi istenmekte, çoğu zaman daha hırslı, daha aktif ve girişken olması beklenmektedir. Çalışan kadınlar iş ve aile hayatında karşılaştığı bütün bu çelişkiler sebebiyle stres ve gerilim yaşamaktadır. Çoğunlukla da bu çelişkilerin yaşamış olduğu her iki alanda yani iş ve ev hayatında yarattığı olumsuz etkilerin bedelini de kendisi ödemektedir. Sonuç olarak kadınlar erkeklere göre daha çok iş – aile çatışması yaşamaktadırlar (Koray, Demirbilek ve Demirbilek, 1999: 34). Erkeklerin evdeki sorumlulukları kadınlara göre daha az olduğu için daha az zaman baskısı ve iş – aile çatışması yaşamaktadırlar.

### **2.3.3. Gerilim Kaynaklı**

İş – aile çatışmasının gerilim kaynaklı boyutu; bireylerin bir alanda strese maruz kalmalarının yol açtığı gerilim, yorgunluk, sinirliliğin diğer bir alanda kişinin performans yeteneğini etkilemesi durumu olarak belirtilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 80). Gerilim kaynaklı çatışma boyutunun işe ilişkin nedenleri; kişinin işine ilişkin rolündeki belirsizlik, kişinin sahip olduğu aşırı rol yükü, yönetici desteğinin ve etkileşim kolaylığının düşük olması, aşırı derecede fiziksel ve psikolojik iş talepleri, iş çevresindeki değişikliklerin oranı, iletişimde stres ve işte beklenen zihinsel odaklanma ve işe bağlılık olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla kişinin sahip olduğu bir role yüksek düzeyde bağlılık, o rol için ayrılan zaman miktarını arttırmakta, ikinci rolün beklentilerinin karşılanmasını zorlaştırmaktadır (Frone vd., 1987: 46). Dolayısıyla, gerilim kaynaklı iş-aile çatışması boyutu, bireyin çalışma veya aile hayatında

sahiplendiği rol sebebiyle hissettiği stres ve gerilimin diğer rolün sorumluluklarının yerine getirilmesini engellemesi veya aksatması olarak ifade edilebilmektedir.

Kişinin, çalışma ya da ailesinden kaynaklanan stres, gerginlik, endişe ve yorgunluk gibi durumlar, kişinin diğer alandaki rollerinin gereklerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77). Yorgunluk ve sinirlilik ile alakalı olan gerilime dayalı çatışma boyutu (Pleck vd., 1980: 30), bir roldeki gerilimin, diğer roldeki performansı da etkilediği zaman meydana gelmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 80). Özellikle, iş hayatındaki çok fazla iş yükü, bireyler arasındaki zayıf ilişkiler, iş güvensizliği, kontrol ve yönetme fırsatlarının yokluğu gibi negatif deneyimler, aile içi etkileşime olumsuz yansıyan duygusal sonuçlar doğurabilmektedir (Öcal, 2008: 8).

## **2.4. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI KURAMLARI**

İnsanoğlunun yaşamında aile hayatı ve çalışma hayatı sürekli etkileşim halindedir. Bir alan diğer alanı az ya da çok mutlaka etkilemektedir. Bunun üzerine yapılan araştırmalar tarandığında konuyla ilgili farklı yaklaşımların varlığından söz etmek mümkündür. Ortaya atılan bu farklı kuramlardan kimileri iş – aile çatışması arasında bir ilişki olduğunu ifade ederken kimileri ise bu iki kavram arasında herhangi bir ilişki olmadığını savunmaktadır.

İş – aile çatışması ile alakalı savunulan kuramları; taşma, telafî, rol, çatışma, katkı, ayırma, ekolojik sistem ve sınır kuramı olarak belirtmek mümkündür.

### **2.4.1. Taşma Kuramı**

İş – aile çatışmasına yönelik olarak ortaya atılan bu kuram 1980 yılında Staines tarafından önerilmiştir. Taşma kuramına göre, çalışma veya aile hayatlarından birinde ortaya çıkan negatif gelişmelerin diğer yaşam alanlarında da olumsuz durumlar ortaya çıkaracağı öne sürülmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 79). İş görenlerin çalışma ortamında yaşadıkları deneyimlerin çalışma ortamı dışındaki alanlarla benzerlik gösterdiği ifade edilmektedir. Bunun neticesinde ise; insanların çalışma hayatlarının aile hayatlarını; aile hayatlarının da iş hayatlarını etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır (Önderoğlu, 2010: 20).

Kişilerin iş ve aileye ilişkin temel rolleri aynı anda yürütmeye çalışması, gerginlik ve iş tatminsizliği gibi sonuçlara sebep olsa da; taşma kuramına göre; çatışmayla başa çıkma yeteneği olan insanlar için birden fazla rolü aynı anda yürütmenin faydaları bulunmaktadır. İşlerine ayırdıkları zaman ve gösterdikleri ilgi kadar, aile hayatına da zaman ayıran ve ilgi gösteren bireyler, tek bir role odaklanan insanlara göre daha başarılı ve daha tatminkar bir hayat yaşayabilmektedirler. Çünkü taşma teorisine göre bir rolde edinilen tecrübeler başka rollere de yansımaktadır. Mesela; evde yaşanan pozitif gelişmeler iş stresini ve psikolojik sıkıntıyı da azaltmaktadır (Çakır, 2011: 12).

Taşma kuramına göre, çalışma ve aile hayatı arasındaki ilişkilerde hem negatif hem de pozitif sonuçlar meydana gelebilmektedir. Bu durumda pozitif taşma ve negatif taşma olarak bir ayırım yapmak söz konusu olabilmektedir. İş yaşamındaki mutluluğun aile yaşamına taşınması ya da aile yaşamındaki mutluluğun iş yaşamına taşınması pozitif taşmadır. Mutsuzluk, yorgunluk, stres gibi durumların taşınması da negatif taşmadır (Zedeck ve Moiser, 1990: 247).

#### **2.4.2. Telafi Kuramı**

Telafi kuramı kişilerin iş yaşamı ve aile yaşam alanları arasında ters yönde bir ilişkinin varlığını savunmaktadır. İnsanlar çalışma veya aile hayatlarından herhangi birinde eksiklik yaşıyorsa, bu eksikliğı telafi etmek için diğere alana daha fazla önem vermeye başlamaktadır.

Telafi kuramına göre, insanlar çalışma veya aile alanlarındaki kayıplarını diğere alandaki çabaları ile telafi etme eğilimi içine girmektedir. Örneğin mutlu bir aile yaşantısı olmayan bireyler, işle ilgili kendilerini daha mutlu edici faaliyetlerin içine girmek istemektedir. Tam tersi iyi bir kariyere ya da kendilerini tatmin edici bir işe sahip olamayan bireyler aile yaşamlarında doyum sağlamaya çalışmaktadır.

Telafi kuramı zaman ve sosyal kimliğin etkileşimine ve uygunluğuna bağlı olarak geliştirilmiştir. İş - aile çatışmasını, iş ya da aile rollerinden herhangi birinde bireyin harcadığı zaman ile bu role duyduğu özdeşliğin düzeyi arasındaki ilişkiye bağlı olarak da ifade edilmektedir (Yurtseven, 2008: 10).



### 2.4.3. Ekolojik Sistem Kuramı

Ekolojik sistem kuramı, Bronfenbrenner tarafından 1989 yılında önerilmiştir. Bu kurama göre; insanların gelişimi ömür boyu sürmektedir. Bu nedenle bir insanın gelişimini en iyi şekilde anlamak için kişinin çevresi ile etkileşimini takip etmek gerekmektedir. Ekolojik sistem kuramı, çevre ve bireyin birbirini etkilediği insan gelişim modelini ifade etmektedir. Bu modele göre, çevre, hiyerarşik sırayla mikrosistem, mezosistem, eksosistem ve makrosistem olarak dört tabakadan oluşmaktadır. Bu sistemler, kişilerin tecrübelerini, kişilik özelliklerini diğer insanların farklı farklı özelliklerini kapsayan rollerini ve insanların kişilerarası etkileşimlerini bünyesinde barındırmaktadır. Bu sistemler içinde insanların çalışma ve aile ortamları mikrosistem içinde yer almaktadır (Bellavia ve Frone, 2005: 119).

İş – aile çatışması üzerine çalışmaları olan bazı bilim adamları, araştırma çerçevelerini hazırlarken ekolojik sistem kuramını kendilerine kılavuz edinmişlerdir. Buna göre, bir bireyin iş hayatı ve aile hayatının birbirine etkisi ve bu etkinin meydana nasıl geldiği üzerinde durulmaktadır.

### 2.4.4. Rol Kuramı

İş – aile çatışması üzerine yapılan çalışmaların bir çoğu ekolojik sistem yaklaşımından etkilenmektedir. Fakat bunun temelleri de rol kuramına dayanmaktadır. İnsanların sahip olduğu rollerin mikro sistemde yer aldığı ekolojik sistem kuramında belirtilmektedir. Bireyler üstlendikleri rollerin sorumluluklarını yerine getirebilmek için bihayli gayret göstermektedirler. Ancak her bir rolün gereklerini tamamen hakkını vererek yerine getirebilmek oldukça zor bir durumdur. Sebebi ise; rollerden kaynaklanan ihtiyaç ve beklentiler bir şekilde uyuşmamakta ve birbiri ile çatışma içine girmekte olmasıdır. Bu şekilde ortaya çıkan çatışma, roller arası çatışma olarak nitelendirilmektedir (Bellavia ve Frone, 2005: 120).

Rol kuramına göre, zaman kıtlığı, enerji azlığı ve bireylerin rolleri arasındaki uyuşmayan davranışları sebebiyle her bir rolü başarı ile icra etmek oldukça zor bir durumdur. Dolayısıyla bu durum kişisel çatışma ile sonuçlanmaktadır. Rol kuramı, iş ve aile hayatı arasında denge kurulması açısından büyük önem taşımaktadır.

#### **2.4.5. Çatışma Kuramı**

İnsanoğlunun yaşadığı süre boyunca üstlendiği farklı roller hiçbir zaman tek başına çatışmaya neden olmamaktadır. Kişilerin sorumluluk sahibi olduğu rollerin uyumsuz talepleri, bireyin hayatında çatışmalara yol açmaktadır (Efeoğlu, 2006: 13). Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalara göre; çalışma ortamındaki olumsuz deneyimlerin çalışanların bireysel ve aile hayatlarının kalitesini azalttığını belirtmektedir (Greenhaus vd., 1987: 38).

Çalışma saati çok uzun, düzensiz ve katı olan iş görenlerde çalışma hayatına ve aile hayatına ilişkin rolleri arasında çatışmalar daha sık görülmektedir ve etkileri uzun süreli olmaktadır. Kişiler yaşadıkları rol uyumsuzluğu neticesinde hem işlerinde hem de ailelerinde sıklıkla problemler yaşamaktadırlar.

İş görenler dışında tüketicilerin gergin iş ortamları da iş – aile çatışmasını artırmaktadır. Çalışma ortamında çok uzun zaman gerektiren veya gerginlik yaratan rol baskıları da iş ve aile hayatına ilişkin roller arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Greenhaus vd., 1987: 39).

#### **2.4.6. Katkı Kuramı**

Katkı kuramına göre iş görenler üzerinde iş ve aile hayatlarının etkileşimi hüküm sürmektedir ve genel olarak iş görenlerin yaşam doyum düzeyini etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Doğal olarak, kişiye ve örgüte ilişkin unsurlar birbirleri üzerinde etkili olarak kişinin genel iyi olma durumunu etki etmektedir (Efeoğlu, 2006: 13).

#### **2.4.7. Sınır Kuramı**

İnsanlar, çoğunlukla çalışma ve aile alanlarının sınırları arasında kalmaktadır. Kişiler, bu süreçte farklı alanların farklı istek ve gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla kendi aktif hedeflerini, yansıtıkları davranış sınırlarını değiştirmek zorunda kalmaktadırlar (Donald ve Linington, 2008: 660).

İnsanlar, çalışma ve aile hayat alanlarını biçimlendirip, çalışma ve aile yaşam alanları arasındaki sınırları şekillendirmektedir. Sınır kuramı, insanların iş hayatları ve

aile hayatları arasındaki denge kurma sürecinde yaşadıkları çelişkilere bahsetmektedir.

#### **2.4.8. Ayırma Kuramı**

Ayırma teorisi, ayrı dünyalar modeli olarak da tanımlanmaktadır. İş – aile çatışması ile ilgili ortaya atılan yaklaşımların en eskisi olarak bilinmektedir. Ayırma teorisine göre; iş hayatı ile aile hayatı birbirinden tamamen farklıdır ve bu iki alan arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Bireyin iş yerindeki rolü ile aile içindeki rolü birbirinden bağımsız olduğu için bu alanlarda meydana gelen olayların etkileşimi de söz konusu değildir (Çarıkçı, 2001: 46).

Ayırma teorisi, çalışma ve aile hayatının birbirinden ayrılmasının kendiliğinden oluşan bir süreç olarak gelişmediğini belirtmekte; iş görenlerin işlerini ve ailelerini korumak için bilinçli bir şekilde ortaya çıkardıkları bir durum olduğunu ifade etmektedir.

#### **2.5. İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ SONUÇLARI**

İş – aile çatışması ile ilgili yaptıkları çalışmada Greenhaus ve Parasuraman (1986), iş-aile çatışması için kişilerin mutlu olmalarını etkileyen bir stres kaynağı olarak ifade etmişlerdir. İş – aile çatışması, çalışma hayatının aile hayatını etkilemesi neticesinde meydana gelmektedir. İş – aile çatışmasının sonuçları üzerinde incelemeler yapılan çalışmalara göre; iş-aile çatışmasının aile hayatına ilişkin tatmini negatif doğrultuda etkilediğini ortaya koymaktadır (Greenhaus, 1985: 60).

İş - aile çatışması insanların mutlu olmalarını etkileyen bir stres kaynağı olarak ifade edilmiştir. Örnek vermek gerekirse; Marshall ve Lang'a göre (1990), iş-aile çatışması depresyon ile doğru, yaşam tatmini ile ters yönde ilişkilidir. Dolayısıyla, eğer kişiler çalışma ve aile yaşamlarından gelen sorumlulukların, kendi zamanını ve dikkatini negatif doğrultuda etkilediğini düşünürse iş ve aile hayatı arasında giderek artan bir çatışma yaşamaya başlayacak ve sonuç olarak bu çatışma kişinin mutsuz olma durumunu tetikleyecektir (Akt: Greenhaus, 1985: 62). Daha önce yapılan açıklamalar ışığında iş-aile çatışması ve iş stresi arasında bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. İş – aile çatışması ve iş stresi arasındaki ilişki incelendiğinde ise, iş stresi üzerinde

sadece ağır iş yükü, kişilerin yaşadığı rol çatışması, rol belirsizliği, örgüt yönetimin doğru olmayan uygulamaları ve diğer çalışma şartlarının yarattığı olumsuz durumlar etkili olmamaktadır. Aynı zamanda bireylerin aile hayatlarındaki sorumluluklarını yerine getirememesi, eşlerin anlayışsız olması, kişinin medeni durumu da etkili olmaktadır.

İş yaşamının aile yaşamını etkilemesi sonucu ortaya çıkan iş-aile çatışmasının sonuçlarını araştıran çalışmalar, iş-aile çatışmasının kişinin aile yaşam tatminini, genel yaşam tatminini, evlilik yaşam tatminini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ek olarak, yapılan çalışmalar, insanların maruz kaldığı iş-aile çatışmasında meydana gelen artışın, iş görenlerin iş tatminini azalttığını ve iş görenlerin işten ayrılma niyetlerini artırdığını ileri sürmektedir. Aile hayatının çalışma hayatını etkilemesi neticesinde meydana gelen aile-iş çatışmasının ise, iş görenlerin iş tatmini, işe geç kalma, işe devamsızlık, performans ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Siegel vd., (2005) iş-aile çatışmasını içine alan daha kapsamlı bir olgu olarak iş-yaşam çatışması kavramını kullanmaktadır. Yazarlar, bu konunun üzerinde durulmasına yol açan iki temel sebep olduğunu belirtmektedirler. Birinci neden, söz konusu çatışmanın kişisel ve örgütsel düzeyde tutum ve davranışları bir şekilde etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Duygusal açıdan tükenme, depresyon, kardiyovasküler hastalıklar, alkolizm, iş ve yaşam tatmininde ortaya çıkan düşüşler, bireysel etkilerdendir. Örgütsel düzeyde bakıldığında ise, işe devamsızlık, işten ayrılma, performans düşüşleri ve örgütsel bağlılığın zayıflaması gibi olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır. Bir diğer sebep ise iş görenlerde iş-aile çatışmasının gittikçe artarak gözlemlenmesidir.

Aşağıda iş-aile çatışmasının nedenleri, sonuçları ve çatışmaya yönelik olası müdahale yöntemlerini gösteren şekil 2.3.'de bulunan, alkol tüketimi, depresyon, mutluluk, kandaki kolestrol düzeninde bozukluklar gibi olumsuzluklar bireye yönelik sonuçlar olarak ifade edilmektedir. Bireyin sağlığı üzerinde etkisini göstermektedir. Diğer taraftan işe devamsızlık, iş tatminsizliği, kariyer amaçlarına ulaşamama, işten ayrılmaya niyetlenme, işle ilgili anksiyete bozuklukları, işe devamsızlık ve karar alma süreçlerine katılmama, kayıp iş günleri, örgütsel bağlılığın ve vatandaşlık davranışının zayıflaması, iş performansı ve iş görenin performans veriminde düşüş, tükenmişlik

hissi, negatif taşma, iş yerinde stres, işe geç gelme davranışının alışkanlığa dönüşmesi ve çalışan devir hızındaki artış iş-aile çatışmasının örgüte yönelik sonuçları arasında yer almaktadır. Anderson vd., (2002: 802) deneysel bulgularına göre de iş-aile çatışması iş tatminsizliğine, işten ayrılma niyetine ve strese yol açarken; aile-iş çatışması stres ve işe devamsızlığa neden olmaktadır. Esnek çalışma saatleri, yönetici desteği, çocuk bakım yardımı, iş rotasyonu, yarı zamanlı iş programları, iş – aile yönetimi eğitimleri gibi olası müdahale yöntemleri ile iş – aile çatışması bir nebze de olsa önlenmektedir.



**Kaynak:** Susan R. Madsen (2001); "Work and Family Conflict: A Review of the Theory and Literature", Academy of Human Resource Development Conference Proceedings (Symposium 22), Tulsa, Oklahoma.

### Şekil 2.3. İş-Aile Çatışmasının Nedenleri, Sonuçları ve Çatışmaya Yönelik Olası Müdahale Yöntemleri

İş -aile çatışması kavramının sonuçlarına ilişkin bir sınıflandırma yapma amacı güden çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bellavia ve Frone (2005) iş-aile çatışmasının sonuçlarını üçlü bir sınıflandırmayla ifade etmişlerdir. Bu sınıflamaya

göre; iş-aile çatışmasından kaynaklanan sonuçlar; bireysel, ailevi ve örgütsel sonuçlar olarak nitelendirilmektedir.

### 2.5.1. Aileye Yönelik Sonuçlar

İnsanlar yaşamış oldukları çatışma sonucunda psikolojik problemler yaşamaktadırlar. Bu psikolojik sonuçların etkisiyle aile hayat sahası ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmede sorunlarla karşılaşmaktadır. Bireyin yaşadığı çatışma bazı zaman bireyin mevcut psikolojik durumu ile ilgili iken bazı zamanlar da bireyin psikolojik durumundan kaynaklanacak fiziksel yorgunluğu ile ortaya çıkabilecektir (Boyar vd., 2003: 183). İnsanların çatışmadan kaynaklanan problemleri neticesinde sorumluluklarını yerine getirmede eksik kalacaktır veya birey tamamen sorumlulukların dışında kalarak çatışmadan kurtulma mekanizması olarak sorumluluklardan kaçmayı düşünecektir. Dolayısıyla da birey aile hayatına karşı adaptasyon sorunu ile karşı karşıya kalacaktır (Rich, 2002: 536).

İş – aile çatışmasına maruz kalan kişiler evlilik hayatından tatmin olmamaktadır. Ebeveyn olarak hayata dair oluşabilecek tatminsizlik ve bunların sonucunda oluşabilecek sorumluluklardan kaçınma durumu bireyin aile hayatı ile ilgili adaptasyon sorunlarını beraberinde getirmektedir. Bu durumun sonucunda kişi ailevi aktivitelerin hiçbirine tam anlamıyla katılamayacak katılsa bile tam anlamıyla kendini vermeyecektir. Dolayısıyla da ailenin diğer fertleri kişiye karşı tepki gösterecektir ve birey böylece ailesinden uzaklaşmaya başlayacaktır. Bu durum ise aile kurumunun bozulması sonucunu beraberinde getirecektir (Frone ve Farrell, 1994: 1026).

İnsanların evliliğin taleplerini yerine getirememesinden dolayı kişinin eşi de belli bir tavır ortaya koymaktadır. Eşin tavırları davranışları neticesinde birey de evlilik hayatına katılım için kendisini zihinsel olarak yeterli hissetmemeye başlamaktadır ve dolayısıyla evliliğin gerekliliğini sorgulamaya başlamaktadır. Bu durum sonucunda eş zamanlı olarak bireyde evlilik hayatını bitirmeye yönelik isteği doğurabilecektir (Hertz ve Marshall, 2001: 107).

Kişilerin yaşadıkları çatışma zaman kısıtlılığından da meydana geldiği için birey çocuklarına yeteri kadar zaman ayıramamaktadır. Çocuklar sevgisiz ve ilgiye muhtaç

kalmaktadırlar. Aile hayatlarında meydana gelen bu huzursuzluklar iş – aile çatışmasının sebep olduğu aileye yönelik sonuçlar arasında yerini almaktadır.

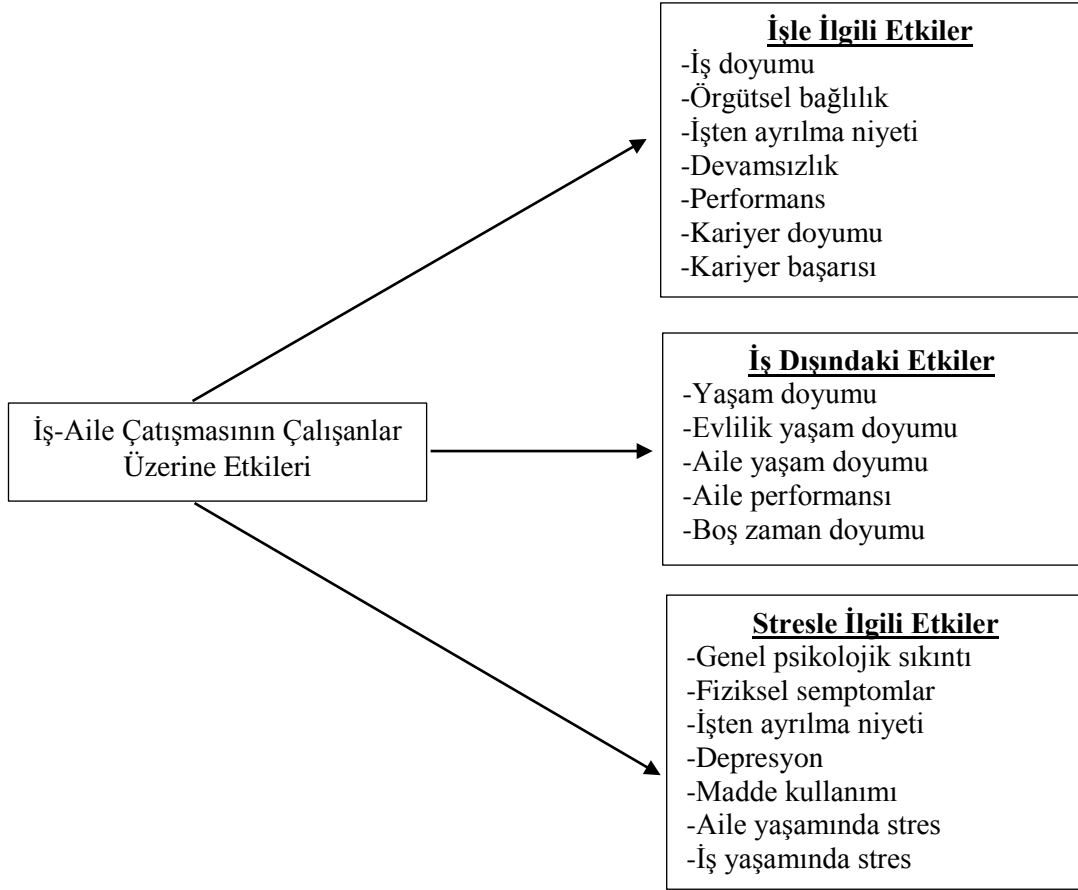
### **2.5.2. Bireye Yönelik Sonuçlar**

İş – aile çatışması insanları sadece ailevi olarak etkilememektedir. Aynı zamanda sosyal bir varlık olan insanın karşılıklı iletişimde bulunduğu çevreye katılımı ve hayatı ile ilgili de bireyin sorunlar yaşaması olasılığını beraberinde getirmektedir. Bu problemlerin temel sebebinin, kişinin maruz kaldığı çatışma sonucu kişinin olumsuz zihinsel yorgunluk ve düşünceleri olduğu söylenebilmektedir. İş-aile çatışmasının en genel sonucu bireyin yaşam tatminini azaltıp bireyin hayatını olumsuz yönde etkilemesidir. İş-aile çatışmasının negatif etkilerinden ilk olarak bireyin kendisi etkilenmektedir. Daha sonra ise ailesi etkilendiğine göre bu durum insanların hayatıyla ilgili olumsuz etkiler yapacak ve dolayısıyla da insanların yaşam tatmini düzeyinde düşmelere neden olmaktadır. Stres, iş-aile rol çatışmasının bireysel boyutta sebep olduğu etkenlerden birisidir. Bireylerin yaşamış olduğu rol çatışması, kişilerin sahip oldukları rollerin karışması ve üstlendikleri herhangi bir rolden kaynaklanan aşırı yüklenme stresin kronik nedenlerindedir (Aytaç, 2001: 32). İş görenin yaşamış olduğu stres; kaygıya, tatminsizliğe, fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk olarak ifade edilen tükenmişliğe sebep olmaktadır.

İnsanların maruz kaldıkları çatışma sonucunda karşılaşması muhtemel genel sonuçlar şunlardır;

- Kişilerin fiziksel ve zihinsel olarak sağlığının bozulması,
- Bireylerin genel iyilik durumunun zarar görmesi,
- İnsanların hayata dair tatminsizlik duyması,
- Stres, Depresyon,
- Psikosomatik semptomlar, genel psikolojik gerginlik,
- İlaç kullanımı, sigara ve içki tüketiminde artış, madde bağımlılığı,
- Klinik ruhsal bozukluklar, Klinik anksiyete bozuklukları,
- Duygusal olarak tükenmişlik,
- Çoklu kronik sağlık sorunları.





**Kaynak:** Allen, Herst, Bruck ve Sutton, 2000: 280.

#### Şekil 2.4. İş – Aile Çatışmasının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Şekil 2.4’de görüldüğü üzere insanlar üzerinde iş- aile çatışmasının sebep olduğu farklı olumsuz problemler mevcuttur.

#### 2.5.3. Örgüte Yönelik Sonuçlar

İnsanların aile hayat alanlarında meydana gelen olaylar sonucunda ortaya çıkan gerilim durumu ve buna bağlı olarak meydana gelen bazı psikolojik semptomlar, bireylerin çalışma ortamında bireyin çeşitli problemlerle karşı karşıya kalması ile sonuçlanabilmektedir. Bu olumsuz problemler zaman zaman iş görenin mevcut işini layıkıyla yerine getirmesini engellerken bazı zamanda, bireyin işine karşı adaptasyon sorunlarını açığa çıkartmaktadır (Hertz, 2001: 327).

İnsanların aile hayatlarına ilişkin yaşadıkları problemlerin çalışma ortamına taşması durumlarında, kişilerde iş ortamına yönelik bir çatışma durumu doğuracağı

kesindir demek mümkündür. Kişi çalışma hayatına yönelik bu çatışma durumunun olumsuz etkilerinden kaçınma ile ilgili çalışma yaşam alanında destek bulamaz ve aile-iş çatışması gibi iş-aile çatışmasının da dolaylı etkisini kendisinde görür ise bu durumda çalışılan örgüt ve yapılan iş, iş görende bir tatminsizlik durumu yaratacaktır. Dolayısıyla bu tatminsizlik durumu iş görenin işe olan bağlılığını, performansını etkilerken işten ayrılma niyeti gibi mevcut işini bırakmaya yönelik negatif sonuçlar yaratacaktır. Bu durumda ise örgütler, insan kaynakları açısından büyük sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Fleishman, 2005: 265).

İş görenlerin maruz kalmış olduğu bazı olumsuz durumlar, kişinin kendini örgütsel aidiyetten uzak olma ve yaptığı işten tatmin olamama şeklinde iş görenleri iş ortamından uzaklaştırabilmektedir. Bazen de aile-iş çatışması yaşayan bireyler sorunun kaynağını ortadan kaldırmak için doğal bir refleks gösterebilmektedirler. Bu refleks genellikle sorunlu ortam ile ilişkinin kesilmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. İnsanlar böyle durumlarda aile hayatı ile ilişkilerini kesmekte zorlanmaktadırlar. Bireyler aile ile alakalarını kesmek yerine çoğu zaman çalışma ortamları üzerinde uygulama niyeti göstermektedirler (Catsouphe vd., 2006: 159). Bu durumun doğal sonucu olarak da beraberinde iş görenlerde işten ayrılma niyetini meydana getirmektedir. Bu duyguya sahip bireylerin, zihinleri çalışılan ortamından uzaklaşma güdüsü içerisinde bulunduğu için, performansları düşmekte, verimleri ve etkililikleri azalış göstermektedir. Böyle duygular içerisinde olan iş görenlere sahip olan örgütlerde karşılaşılması olası ve çözüm bulunması zorunlu bir durum olarak kendini göstermektedir. İş görenin bu durumunu engelleyebilmek, yöneticilerin olumlu tutumu veya iş ile sağlanacak imkânlar ile mümkün olacaktır (Pratt, 2006: 134).

## **2.6. DUYGUSAL EMEK VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Duygusal emek ve iş – aile çatışması arasında herhangi bir ilişkinin söz konusu olup olmadığını araştıran çalışmalar son zamanlarda artmaktadır. Bunun sebebi; çalışma hayatı ile aile yaşamı rollerinin gereklerini icra edemeyen iş görenlerin farklı farklı sıkıntılar yaşamasıdır. Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde iş – aile çatışmasının duygusal emeği etkilemesi doğrultusunda eğilimler olduğu görülmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda iş aile çatışmasına kaynaklık eden farklı değişkenler olduğu savunulmaktadır. İş aile çatışmasına kaynaklık ettiği düşünülen değişkenler, Eby ve

arkadaşları (2005) tarafından gruplanarak üç başlık altında toplanmıştır. Bu gruplardan birincisi; işten ve iş ortamından kaynaklanan, yapılan işin niteliği, çalışma saatlerinin esnek oluşu ve iş stresi gibi faktörlerdir. İkinci grup; aile hayatının gereği olan sorumluluk, evde geçirilen zaman, çocuk bakımı gibi iş dışı aktörlerin talepleridir. Üçüncü ve son grup ise; kişilik, davranışlar, gelir, cinsiyet ve sıkıntılarla başa çıkma tarzı gibi değişkenleri de içine alan demografik ve ya kişisel faktörlerdir (Byron, 2005: 169).

Cheung ve Tang (2009), duygusal emek ve iş – aile çatışması arasındaki ilişkiyi kaynakların korunması modeli çerçevesi altında ifade etmeye çalışmışlardır. Bahsi geçen modele göre; insanlar kendileri için değerli olan kaynaklarını kaybetme tehdidi içindeyken stres ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu stresi azaltmak için iş görevler, kaynaklarını korumak ve sahip oldukları kaynakları da artırmak yoluyla kaynak kayıplarını en aza indirmeye çalışmaktadırlar. Kaynakların korunması modeli çalışma ortamına uygulandığı zaman iş görenler sahip oldukları rollerin taleplerini yerine getirebilmek için değerli kaynaklarını kullanmaktadırlar. Çalışma ortamında duygusal emek gibi talepleri icara edebilmek için iş görenini harcamış olduğu enerji, var olan kaynak kayıplarını temsil etmemektedir. Bunun yanında aile hayatı rolleri için iş görenini tüketebileceği enerji anlamına da gelmektedir. İş görenlerin yaşamış olduğu stresin yoğun olduğu zamanlarda bireyler iş ve aile rollerini yerine getirmede ve bu rolleri dengeli tutmada başarısız olabilmektedir. Dolayısıyla iş – aile çatışması ortaya çıkmaktadır.

Karim (2009), Pakistan’da kamu sektöründe hizmet veren işletmelerde çalışanlar üzerine yaptığı bir araştırmada, duygusal emek, iş – aile çatışması ve psikolojik sıkıntı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulguları duygusal emek sergileyen çalışanların psikolojik sağlıklarında gözlenen negatif etkilerin iş alanının da ötesine geçtiğini göstermektedir. İş ortamındaki rolleri ile zihni meşgul olan iş görenlerin, ev ortamında da iş yerindeki rolleri gibi hareket ettikleri ortaya çıkmıştır (Nwankwo vd., 2012: 72).

Wharton’a (1999) göre duygusal uyumsuzluğun en önemli sebebi örgütün koyduğu kurallar nedeniyle çalışanların müşterilerle içlerinden geldiği gibi etkileşime girememeleri, örgütün yaptırımlarından korunmak için kendi duygusal görüntülerini

değiştirmeleri veya bastırmalarıdır (Wharton, 1993: 2007). Çalışanların zoraki sergilemek zorunda oldukları davranışlar psikolojik sıkıntılara da sebep olabilmektedir. Yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen ve güçlü bir ilişki olduğu konusunda bulguları olan bir çok araştırma da bu iddiayı desteklemektedir (Johnson, 2007: 58). Maslach ve Jackson'a (1981) göre duygusal tükenmişlik, duygusal kaynakların ve fiziksel enerjinin duyguları etkili bir şekilde yönetemeyecek seviyeye düşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum yaşam kalitesinin düşmesine aile içi ilişkilerin zayıflamasına sebep olmaktadır (Karim, 2009: 584).

Çelik ve Turunç (2012), Türkiye'de bir kamu işletmesinde iş görenlerle yaptıkları araştırmada, iş görenlerin sergilemiş oldukları duygusal emeğin iş – aile çatışması ve psikolojik sıkıntı üzerinde etkisinin söz konusu olup olmadığını incelemişlerdir. Yapılan bu inceleme sonucunda duygusal emek boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, samimi davranış ve duygusal uyumsuzluk boyutlarından sadece samimi davranış ve duygusal uyumsuzluk boyutlarının iş – aile çatışması ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Cheung ve Tang (2009), yapmış oldukları araştırmada yüzeysel davranış ile iş – aile hayatı çatışması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Hizmet sektörü bünyesindeki iş görenler duygularını yüzeysel davranış olarak yansıtıyorlarsa, hissettikleri gerçek duygularını bastırmak için daha fazla duygusal emek harcamaktadırlar. Bu durum süreklilik gösterirse bireylerin aile hayatları da olumsuz etkilenmektedir.

Hizmet sektörünün en önemli alanı olan turizm sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelerde, insan gücünün önemi, diğer sektörlere göre daha fazladır (Sarıçay, 2008: 28). Hizmet kalitesinin yükseltilmesi, verimliliğin artırılması, iş görenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması, iş gören sorunlarına çözüm bulunması, örgütün ihtiyacı olan nitelikte ve sayıda insan gücüne sahip olunması, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesinde büyük önem taşımaktadır (Özmen, 2001: 2). Bu doğrultuda, turizm sektöründe yer alan bireylerin yaşadıkları aile-iş çatışmasının yüksek olması, örgüt açısından çok önemli bir tehdit unsuru olduğu söylenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ERZURUM PALANDÖKEN KIŞ TURİZM MERKEZİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELLERDE DUYGUSAL EMEK VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI İLİŞKİSİ

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Duygusal emek, herkes tarafından gözlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimlerde bulunmak için duyguların yönetilmesi, ücretle satılan, bu nedenle de değiştirilebilen bir değer olarak tanımlanmakta ve ölçülmeye çalışılmaktadır. Globalleşen dünyada turizm faaliyetlerinin, ülkelerin tanıtım ve gelişmesi için önemli bir noktada duruşu, turizm işletmelerinin müşteri memnuniyetine verdiği önemi arttırmıştır. Bu doğrultuda insan kaynakları uygulamalarının gerekliliği ortaya çıkmıştır. İnsanların hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi davranması, bunun müşteriler tarafından samimiyezsizlik olarak algılanmasına sebep olabilmektedir. Bu durum işletmenin müşterileri kaybetmesi sonucunu doğurabilmektedir. İşletmeler müşteri memnuniyeti için çalışanlarının fiziksel emekleri dışında duygularını da yönlendirmeye başlamışlardır. Duyguları kontrol altına alınan çalışanların, duygusal emek gösterimi söz konusu olmaktadır. İş görenlerin harcadığı duygusal emek sürecinde bireyler artık kendi hissettikleri duyguları yansıtamadıkları için çalışma hayatları ve aile hayatları arasında da bir denge kurmakta zorlanmaktadır.

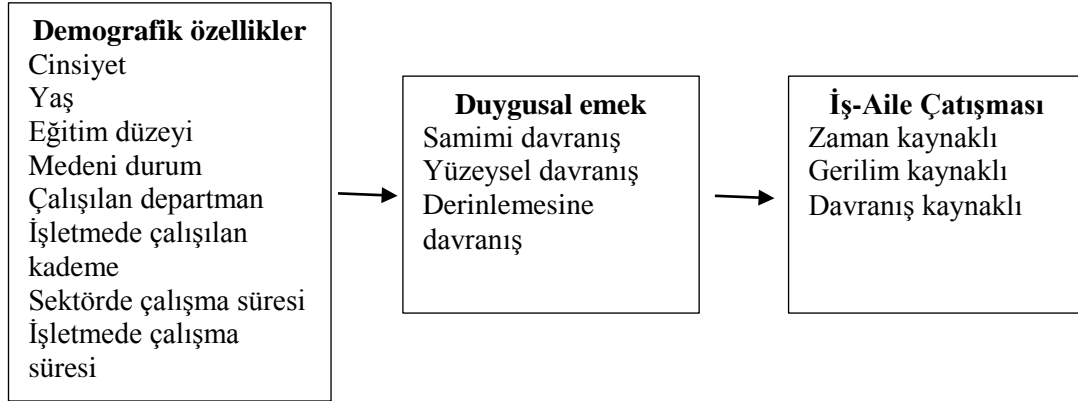
Bireylerin çalışma hayatının ayrılmaz bir parçası olan aile hayatı, iş hayatıyla yakın bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Genellikle işyerinde harcanan vakit, emek ve oluşan davranış kalıpları ve ortaya çıkan sorunlar, aile düzlemine taşmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan çatışma, etkileri yönüyle örgüt tarafından çoğu zaman doğrudan etkilenmeyen duygusal bağlılık ile benzeşmektedir. İş-aile çatışması, bireylerin yaşamlarını ve örgütlerin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. İş-aile çatışmasına neden olan etkenlerin başında, ağır ve düzensiz çalışma koşulları yer almaktadır. Dolayısıyla yoğun, stresli ve uzun çalışma saatlerinin olduğu turizm sektörü çalışanları için, iş-aile çatışması kaçınılmaz bir olgu durumuna gelmektedir.

Hizmet sektörü altında bulunan turizmde konaklama işletmeleri, pazardaki diğer işletmelerle rekabet edebilme güçlerini gelen müşterilerin memnuniyeti üzerine kurmaktadır. Bilindiği üzere turizm, emek- yoğun bir sektördür. Bu nedenle turizm sektöründe müşterilerin memnuniyeti, işletmede çalışan iş görenlerin sunmuş oldukları hizmetin kalitesi ile sağlanabilmektedir. Bu durum turizm sektöründe bulunan konaklama işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Yapılan bu araştırmada; Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezindeki konaklama işletmelerinde çalışan personellerin harcamış olduğu duygusal emek düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca iş görenlerin sergiledikleri duygusal emek ile yaşamış oldukları iş –aile çatışması arasında herhangi bir ilişkinin söz konusu olup olmadığı, iş görenlerin demografik özelliklerine göre duygusal emek ve iş – aile çatışması arasındaki ilişkide herhangi bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar turizm sektöründe yer alan konaklama işletmeleri yöneticilerine yol gösterecek nitelikte olması sebebiyle önem arz etmektedir. Ayrıca yapılan çalışma sonucu elde edilen bulgulara göre de hizmet sektörü altında yer alan turizmin konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlere ve işletme yöneticilerine bir takım önerilerde bulunulmuştur. Nitekim bu araştırmanın literatüre ve konaklama işletmesi iş görenleri ile yöneticilerine katkı sağlayacak önemli bir kaynak olacağı düşünülmektedir. Yapılan bu araştırma ile, yöneticilerin, bünyelerinde bulunan iş görenlerin harcadığı duygusal emek ile iş –aile çatışması nedeniyle içinde düştükleri güçlüklerle başa çıkabilme süreçlerinde personellerine yardımcı olmalarını sağlamaktadır.

### **3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmada Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezindeki konaklama işletmelerinde çalışan personellerin duygusal emek düzeyleri ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak kurulan araştırma modeli şekil 3.1’de gösterilmektedir. Araştırma modeli demografik özelliklere bağlı olarak duygusal emek ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkinin incelenmesi şeklinde planlanmıştır.



**Şekil 3.1.** Araştırma Modeli

Yukarıda hazırlanmış olan araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1 (H<sub>1</sub>):** Duygusal emek ile iş-aile çatışması arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan zaman kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan gerilim kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan davranış kaynaklı alt boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1d</sub>:** Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan zaman kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1e</sub>:** Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan gerilim kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1f</sub>:** Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan davranış kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1g</sub>:** Duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan zaman kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1h</sub>:** Duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan gerilim kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1i</sub>:** Duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan davranış kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Duygusal emek ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3</sub>:** Duygusal emek ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>4</sub>:** Duygusal emek ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>5</sub>:** İş-aile çatışması ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>6</sub>:** İş-aile çatışması ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>7</sub>:** İş-aile çatışması ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### 3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin duygusal emek ve iş – aile çatışması arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak yapılan bu çalışma, Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezi'nde bulunan konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Palandöken Kış Turizm Merkezi'nde toplamda beş adet konaklama işletmesi mevcuttur. Bu konaklama işletmelerinden; Renaissance Polat Erzurum Hotel 5 yıldızlı, Xanadu Snow White 5 yıldızlı, Dedeman Palandöken 4 yıldızlı, Dedeman Palandöken Ski Lodge 4 yıldızlı ve Palan Otel ise 4 yıldızlı otel statüsündedir. Araştırmanın evrenini oluşturan bu beş otelin personel sayıları ise sırasıyla; 180, 225, 100, 45 ve 60 personelden oluşmaktadır. Toplamda 610 personel Palandöken Kayak Merkezi'ndeki konaklama işletmelerinde çalışmaktadır.

Araştırmanın evrenini oluşturan konaklama işletmeleri öncelikle telefonla aranarak anket çalışması hakkında bilgi verilmiştir ve daha sonra anketleri uygulamak için bu konaklama işletmelerine bizzat gidilmiştir. Bazı oteller anketlerin bir kısmını hemen doldurtup verirken bazıları ise kendilerinin doldurtacağını söylemiş ve anketler konaklama işletmelerine bırakılarak daha sonra toplanmıştır. Araştırmanın örnekleme bu evren içerisindeki 610 personel arasından Anton (1996) tarafından belirtilen formülden yararlanılarak;

$2500 \times 610 \times (1,96)^2 / (25(610 - 1) + (2500 \times 1,96^2))$  formülü ile 236 olarak bulunmuştur.



Ancak ihtiyat amaçlı ve kayıp verilere tedbir olarak toplamda 300 anket bastırılmıştır. Geri toplanan anketler dikkatle incelendikten sonra eksik verilere sahip olan anketler değerlendirmeye alınmamış, toplamda 247 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

### 3.1.4. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmanın konusu ve amacı daha önceden yapılmış olan çalışmalar geniş kapsamda tarandıktan sonra açık bir şekilde belirlenmiştir ve daha sonra bu çalışmada kullanılacak olan anketler ilgili ölçeklerden faydalanılarak oluşturulmuştur. Anket formu kendi içinde üç bölümden oluşmaktadır. İlk kısımda Konaklama işletmesi personellerinin duygusal emek boyut düzeylerini ölçmek amacıyla Chu ve Murrmann (2006) tarafından oluşturulmuş Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin sergiledikleri duygusal emeği ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçek 19 maddeden oluşmakta olup, iki alt boyuta sahiptir. Alt boyutlardan ilki duygusal uyumsuzluktur. Duygusal uyumsuzluk alt boyutu yüzeysel rol yapma ve gerçek duyguyu dışa vurma maddelerini içermektedir. Duygusal çaba olarak adlandırılan diğer boyut ise derin rol yapmayı ölçen maddelerden oluşmaktadır. Chu ve Murrmann'ın Duygusal Emek Ölçeğini duygusal çelişki/uyumsuzluk ve duygusal çaba olmak üzere iki faktör olarak geliştirmelerinin yanı sıra, araştırmalarının bazı aşamalarında yüzeysel, derin ve samimi davranış olarak ele alınan üçlü faktörün daha iyi uyum gösterdiği de ifade edilmiştir (Chu ve Murrmann, 2006: 1188). 5 madde (2, 5, 6, 7, 9) yüzeysel davranış boyutunu, 4 madde (16, 17, 18 ve 19) derinlemesine davranış boyutunu ve 7 madde de (1, 4, 8, 10, 11, 12, 14) samimi davranış boyutunu ifade etmektedir. Ölçeğin orijinal hali (1) "Kesinlikle Katılmıyorum" ve (7) "Tamamen Katılıyorum" olarak 7'li Likert tipi ölçek türünde hazırlanmıştır. Likert ölçeği kullanılmasının sebebi, araştırma örneklemine dahil olan kişilerin düşüncelerini öğrenmenin gerekliliği ve likert ölçeğin tutum ölçümleme çalışmalarında gerek betimleyici gerekse keşfe yönelik istatistik tekniklerini kullanma açısından sağladığı kolaylıklardır (Kılınç, 2003).

Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan anketin ikinci kısmında iş görenlerin iş – aile çatışması durumlarını ölçmek için Carlson, Kaçmar ve Williams (2000) tarafından geliştirilen İş – Aile Çatışması ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte zaman kaynaklı, gerilim

kaynaklı ve davranış kaynaklı alt boyutları belirlemek üzere toplamda 9 madde kullanılmıştır. Yapılan bu araştırmada ilgili ölçek (1) “Kesinlikle Katılmıyorum” ve (7) “Tamamen Katılıyorum” olarak 7’li Likert türünde hazırlanmıştır.

Anketin üçüncü ve son bölümünde ise araştırmaya katılan konaklama işletmeleri personellerinin demografik özelliklerinin tespitine yönelik sorular yer almaktadır. Bu sorular ise; çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, medeni durumları, çalıştıkları departman, işletmede çalıştıkları kademe, sektörde çalıştıkları süre ve işletmede çalıştıkları süre gibi sorulardır.

### **3.1.5. Veri Analiz Teknikleri**

Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlere uygulanan anketler belirli kriterler doğrultusunda değerlendirildikten sonra bunların içinden bilimsel açıdan kullanılabilir durumda olanlar SPSS 20.0 for Windows programına aktararak analizlere tabi tutulmuştur. Öncelikli olarak ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır ve ölçeklere ait betimleyici istatistikler hazırlanmıştır. Faktör analizi öncesinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett testleri yapılarak ölçeklere faktör analizleri uygulanmış ve bunun sonucunda birkaç ifade çıkarılmıştır.

Bunun ardından demografik değişkenlerin yüzde ve frekans değerleri hesaplanarak demografik özellikler tablosu oluşturulmuştur. Ayrıca her bir ölçek için katılımcıların ölçeklere ilişkin eğilimleri belirlenmiş ve frekans tabloları hazırlanmıştır. Verilerin analizinde oluşturulan hipotezleri test etmek için ise korelasyon analizi, t testi, Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçlarına göre hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar özetlenmiştir.

#### **3.1.5.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri**

Ölçeğin taşıması gereken özelliklerden birisi olan güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir (Carmines ve Zeller, 1982: 78). Ölçekle sağlanan bilgilerin kararlı özellik taşıdığına, yani hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla yapılacak ikinci bir ölçümde aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulması gerekir. Güvenilir olmayan bir ölçek kullanışsızdır (Gay, 1985: 96).

Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2005: 405).

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  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
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek ölçeğinin maddelerinin iç tutarlılığının ve homojenliğinin bir göstergesi olarak Cronbach alpha katsayısı hesaplanmış ve tüm bulgular Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1.** Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı

|     | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı |
|-----|--------------------|----------------|------------------------------------|----------------------------------|---|--|
| S1  | 4,6559             | 1,97726        | 85,5547                            | 746,232                          | 0,841                                     | 0,941  |
| S2  | 4,7366             | 1,84144        | 85,4939                            | 755,324                          | 0,813                                     | 0,942  |
| S3  | 4,6883             | 1,88597        | 85,5223                            | 764,901                          | 0,696                                     | 0,944  |
| S4  | 4,7692             | 1,88473        | 85,4413                            | 750,345                          | 0,844                                     | 0,942  |
| S5  | 4,6883             | 1,85336        | 85,5223                            | 763,251                          | 0,726                                     | 0,943  |
| S6  | 4,6721             | 1,85494        | 85,5385                            | 755,445                          | 0,806                                     | 0,942  |
| S7  | 4,6518             | 1,84132        | 85,5587                            | 762,077                          | 0,743                                     | 0,943  |
| S8  | 5,1093             | 4,93537        | 85,1012                            | 721,327                          | 0,360                                     | 0,967  |
| S9  | 4,7287             | 1,83333        | 85,4818                            | 759,291                          | 0,776                                     | 0,943  |
| S10 | 4,7490             | 1,81282        | 85,4615                            | 756,737                          | 0,812                                     | 0,942  |
| S11 | 4,7206             | 1,71047        | 85,4899                            | 761,088                          | 0,816                                     | 0,942  |
| S12 | 4,7368             | 1,82562        | 85,4737                            | 756,884                          | 0,805                                     | 0,942  |
| S13 | 4,5789             | 1,79454        | 85,6316                            | 762,681                          | 0,758                                     | 0,943  |

**Tablo 3.1.** (Devam)

|         |                      |                  |          |              |                  |       |
|---------|----------------------|------------------|----------|--------------|------------------|-------|
| S14     | 4,7166               | 1,79222          | 85,4939  | 757,991      | 0,809            | 0,942 |
| S15     | 4,8219               | 1,79901          | 85,3887  | 759,239      | 0,793            | 0,942 |
| S16     | 4,8664               | 2,49926          | 85,3441  | 759,714      | 0,545            | 0,947 |
| S17     | 4,7773               | 1,75160          | 85,4332  | 759,929      | 0,808            | 0,942 |
| S18     | 4,8178               | 1,63399          | 85,3927  | 766,784      | 0,791            | 0,943 |
| S19     | 4,7449               | 1,76106          | 85,4656  | 765,217      | 0,746            | 0,943 |
| Ölçeğin | Aritmetik Ortalaması | Standart Sapması | Varyansı | Madde Sayısı | Cronbach Alphası |       |
|         | 90,2105              | 29,00077         | 841,045  | 19           | 0,947            |       |

Tablo 3.1. incelendiğinde konaklama işletmelerinde duygusal emek ölçeğinde herhangi bir sorunlu/negatif ifade bulunmamıştır. Bu doğrultuda ölçeğin üç boyutuna (samimi davranış, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış) ilişkin cevaplayıcıların boyutlar bazında verdikleri cevapların betimleyici istatistiklerinin incelenmesi uygun görülmüştür. Her bir boyut için minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2.** Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

| Faktör Adı                    | n   | En Düşük | En Yüksek | Standart Sapma | Ortalama | Cronbach Alpha |
|-------------------------------|-----|----------|-----------|----------------|----------|----------------|
| <b>Samimi Davranış</b>        | 247 | 1,14     | 16,14     | 1,756          | 4,77     | 0,823          |
| <b>Yüzeysel Davranış</b>      | 247 | 1,40     | 7,00      | 1,589          | 4,69     | 0,913          |
| <b>Derinlemesine Davranış</b> | 247 | 1,25     | 11,25     | 1,582          | 4,80     | 0,832          |

Tablo 3.2 incelendiğinde boyutlar arasındaki ortalamaların birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Tabloda gösterilen ortalama değerler, araştırmada yer alan katılımcıların her bir boyuta karşı ne derece olumlu veya olumsuz yaklaştıklarının bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda bakıldığında düşük düzeyde hesaplanan ortalama değerler olumsuz bir yaklaşımı, yüksek düzeyde hesaplanan ortalama değerler ise olumlu bir yaklaşımı ifade etmektedir. Standart sapma değerleri ise; gözlem değerlerinin ortalama değerlerden ne derece farklılık gösterdiği konusunda bir fikir vermektedir (Alan, 2011: 110). Gösterilen tablo incelendiğinde en yüksek standart sapma düzeyi olan boyutun samimi davranış boyutu olduğu görülmektedir. Cronbach Alpha sonuçlarına bakıldığında ise; 0,823 (samimi davranış) ile 0,832 (derinlemesine davranış) alpha değerlerinin ve 0,913 (derinlemesine davranış) alpha değerinin 0,80’in üzerinde olduğu için yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

İş-aile çatışması ölçeğinin maddelerinin iç tutarlılık ve homojenliğinin bir göstergesi olarak hesaplamalar yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3.3.** İş Aile Çatışması Ölçeğinin Alpha Katsayısı

|                | <b>Aritmetik Ortalama</b>   | <b>Standart Sapma</b>   | <b>Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması</b> | <b>Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı</b> | <b>Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu</b> | <b>Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı</b> |
|----------------|-----------------------------|-------------------------|---|---|--|---|
| <b>S1</b>      | 4,7449                      | 1,71190                 | 36,8178                                   | 148,272                                 | 0,690  | 0,947   |
| <b>S2</b>      | 4,5547                      | 1,77495                 | 37,0081                                   | 143,406                                 | 0,786  | 0,942   |
| <b>S3</b>      | 4,7247                      | 1,74756                 | 36,8381                                   | 142,949                                 | 0,813  | 0,940   |
| <b>S4</b>      | 4,6721                      | 1,79026                 | 36,8907                                   | 142,130                                 | 0,812  | 0,940   |
| <b>S5</b>      | 4,6154                      | 1,77890                 | 36,9474                                   | 142,717                                 | 0,802  | 0,941   |
| <b>S6</b>      | 4,5870                      | 1,73191                 | 36,9757                                   | 143,406                                 | 0,809  | 0,941   |
| <b>S7</b>      | 4,4939                      | 1,78036                 | 37,0688                                   | 143,129                                 | 0,791  | 0,942   |
| <b>S8</b>      | 4,5547                      | 1,80898                 | 37,0081                                   | 141,447                                 | 0,819  | 0,940   |
| <b>S9</b>      | 4,6154                      | 1,85277                 | 36,9474                                   | 140,774                                 | 0,814  | 0,940   |
| <b>Ölçeğin</b> | <b>Aritmetik Ortalaması</b> | <b>Standart Sapması</b> | <b>Varyansı</b>                           | <b>Madde Sayısı</b>                     | <b>Cronbach Alphası</b>                          |   |
|                | 41,5628                     | 13,41562                | 179,979                                   | 9                                       | 0,948  |   |

Tablo 3.3'e bakıldığında iş aile çatışması ölçeğine ilişkin herhangi bir negatif ve sorunlu ifade bulunmamıştır. Bunun sonucunda ölçeğin üç boyutuna ilişkin katılımcıların verdikleri cevapların betimleyici istatistikleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.4.'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.4.** İş Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

| <b>Faktör Adı</b> | <b>n</b> | <b>En Düşük</b> | <b>En Yüksek</b> | <b>Standart Sapma</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Cronbach Alpha</b> |
|-------------------|----------|-----------------|------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| Zaman kaynaklı    | 247      | 1,00            | 7,00             | 1,58611               | 4,67            | 0,895                 |
| Gerilim kaynaklı  | 247      | 1,00            | 7,00             | 1,63563               | 4,62            | 0,916                 |
| Davranış kaynaklı | 247      | 1,00            | 7,00             | 1,68621               | 4,55            | 0,921                 |

Tablo 3.4 incelendiğinde ölçeğin boyutlarının minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiş ve elde edilen sonuçlara göre her boyutun ortalamalarının ve standart sapmalarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bunun yanında Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde ise her üç boyutun da alpha değerlerinin 0,80 in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda iş-aile çatışması ölçeğindeki model gruplarının güvenilirliklerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.1.5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi; Birbirleriyle ilişkili x tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıdaki değişken içerisinde gruplandırılmış temel değişkenler ya da faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak için yapılır. Tanımlanan her faktör, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi sonucu aynı özelliği ölçen birbiri ile ilişkili değişken setinden oluşur ([http://w3.balikesir.edu.tr/~demirci/faktor\\_analiz.pdf](http://w3.balikesir.edu.tr/~demirci/faktor_analiz.pdf)).

Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizinin uygulanabilir olup olmadığını anlamak amacıyla Kaiser Meyer-Olkin (KMO) testi ve analiz edilecek değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ve sıfırdan farklı olup olmadığını anlamak için Barlett Küresellik testi uygulanmıştır. Kaiser Meyer-Olkin testi (örneklem yeterliliği ölçütü), gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. Barlett testi ise korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder ( Kalaycı, 2014: 322). Tablo 3.5'te KMO ve Barlett testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 3.5.** Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi Öncesi KMO ve Barlett Testi

|                                       |                |          |
|---------------------------------------|----------------|----------|
| <b>Kaiser Meyer-Olkin Testi (KMO)</b> |                | 0,956    |
| <b>Barlett Küresellik Testi</b>       | <b>Ki-Kare</b> | 4305,866 |
|                                       | <b>S.d.</b>    | 171      |
|                                       | <b>p</b>       | 0,000    |

Tablo 3.5 incelendiğinde KMO katsayısının 0,95 olduğu görülmektedir. Bu değer 0.70'e eşit ve ya bu orandan büyük olması (Saklofske vd. 2003: 705) örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu sonucunu göstermektedir. Tabloda Barlett testi sonuçlarına bakıldığında ise Ki-kare değerinin  $p < 0,05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre verilere faktör analizi uygulanabilir.

On dokuz ifadeden oluşan duygusal emek ölçeğine açıklayıcı faktör olarak temel bileşenler yöntemi ve varimaks döndürme yöntemi uygulanmış ve bulgular Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.6.** Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Maddelerin ve Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğerleri |              |               | Yüklerin Kareler Toplamı |              |               | Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı |              |               |
|------------|-----------------------|--------------|---------------|--------------------------|--------------|---------------|---|--------------|---------------|
|            | Toplam                | Varyansın %  | Yığılı %      | Toplam                   | Varyansın %  | Yığılı %      | Toplam                                    | Varyansın %  | Yığılı %      |
| 1          | 12,003                | 63,175       | 63,175        | 12,003                   | 63,175       | 63,175        | 8,287                                     | 43,615       | 43,615        |
| 2          | ,945                  | 4,972        | 68,147        | ,945                     | 4,972        | 68,147        | 4,157                                     | 21,879       | 65,494        |
| <b>3</b>   | <b>,833</b>           | <b>4,385</b> | <b>72,532</b> | <b>,833</b>              | <b>4,385</b> | <b>72,532</b> | <b>1,337</b>                              | <b>7,038</b> | <b>72,532</b> |
| 4          | ,724                  | 3,812        | 76,344        |                          |              |               |   |              |               |
| 5          | ,629                  | 3,310        | 79,654        |                          |              |               |   |              |               |
| 6          | ,581                  | 3,055        | 82,709        |                          |              |               |   |              |               |
| 7          | ,440                  | 2,317        | 85,026        |                          |              |               |   |              |               |
| 8          | ,416                  | 2,189        | 87,215        |                          |              |               |   |              |               |
| 9          | ,367                  | 1,932        | 89,148        |                          |              |               |   |              |               |
| 10         | ,296                  | 1,559        | 90,707        |                          |              |               |   |              |               |
| 11         | ,260                  | 1,368        | 92,075        |                          |              |               |   |              |               |
| 12         | ,249                  | 1,311        | 93,386        |                          |              |               |   |              |               |
| 13         | ,241                  | 1,268        | 94,654        |                          |              |               |   |              |               |
| 14         | ,235                  | 1,237        | 95,891        |                          |              |               |   |              |               |
| 15         | ,210                  | 1,104        | 96,996        |                          |              |               |   |              |               |
| 16         | ,178                  | ,936         | 97,932        |                          |              |               |   |              |               |
| 17         | ,150                  | ,788         | 98,720        |                          |              |               |   |              |               |
| 18         | ,138                  | ,727         | 99,447        |                          |              |               |   |              |               |
| 19         | ,105                  | ,553         | 100,000       |                          |              |               |   |              |               |

Tablo 3.6. incelendiğinde 19 maddelik konaklama işletmelerinde duygusal emek ölçeğinin faktör analizi sonrası, toplam varyansın % 72'sini açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör analizinde faktör yüklerinin toplam varyansı açıklama yüzdesinin 0,40 ve üzerinde olması kabul edilebilir bulunmaktadır (Paulhus vd. 1998: 548). Varimax döndürme yöntemi sonrası ortaya çıkan faktör yüklerine göre hangi bileşenlerin hangi faktörlerde yer aldığı Tablo 3.7.'de verilmiştir.

**Tablo 3.7.** Konaklama işletmeleri Duygusal Emek Ölçeği Maddelerinin Faktörlere Dağılımı

| Duygusal Emek Ölçeği Faktör ve Değişkenleri   | Faktör Yüğü | Öz Değer | Varyansın Açıklanma Oranı | Cronbach's Alpha | Ortalama |
|---|-------------|----------|---------------------------|------------------|----------|
| <b>Faktör 1: Samimi Davranış</b>  |             | 8,287    | 43,615                    | 0,823            | 4,77     |
| Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular gerçekten hissettiklerimle örtüşür.   | 0,644       |          |                           |                  |          |
| Müşterilere hizmet sunarken beklentilerine cevap verebilecek uygun olan davranışlarda bulunurum.                      | 0,691       |          |                           |                  |          |
| Müşterilerle olan ilişkilerimde onlara iyi görünmeye çalışırım.   | 0,961       |          |                           |                  |          |
| Müşterilerle yüz yüze çalışırken, işletmemin göstermemi istediğı belli başlı duygu ve tavırları yansıtmaya çalışırım. | 0,781       |          |                           |                  |          |
| İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.   | 0,773       |          |                           |                  |          |
| Müşterilerle olan ilişkilerimde içten bir konukseverlik sergilerim.   | 0,724       |          |                           |                  |          |
| Müşterilere göstermem gereken olumlu duyguları yansıtabilmek için elimden geleni yaparım.                             | 0,654       |          |                           |                  |          |
| <b>Faktör 2: Yüzeysel Davranış</b>  |             | 4,157    | 21,879                    | 0,913            | 4,69     |
| Müşterilerle olan ilişkilerimde gerçekten hissetmesem de hoş görünmeye çalışırım.                                     | 0,687       |          |                           |                  |          |
| İşimin gerektirdiğı duyguları yansıtmak yüz ifadelerini takınabilirim.  | 0,833       |          |                           |                  |          |
| Gerçekten hissetmediğim olumlu duyguları davranışlarımda gösterebilirim.  | 0,776       |          |                           |                  |          |
| Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı davranabilirim.  | 0,784       |          |                           |                  |          |
| Müşterilere yansıtmam gereken olumlu duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi gizleyebilirim.         | 0,817       |          |                           |                  |          |
| <b>Faktör 3: Derinlemesine Davranış</b>   |             | 1,337    | 7,038                     | 0,832            | 4,80     |
| Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.   | 0,866       |          |                           |                  |          |
| Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm.  | 0,602       |          |                           |                  |          |
| Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken olumlu duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.                       | 0,578       |          |                           |                  |          |
| Gerçekten hissetmediğim olumlu duyguları davranışlarımda yansıtmaya çalışırken daha fazla çaba harcarım.              | 0,588       |          |                           |                  |          |



Faktör analizi yapılan 19 maddelik konaklama işletmelerinde duygusal emek ölçeğinde faktör yükleri 0,50'nin altında olan ve ölçeğin güvenilirliğini düşüren “gerçekten nasıl hissediyorsam o duyguları müşterilere yansıtırım” ifadesi (3. Madde), “müşterilere hizmet ederken kendime nasıl hissediyorsam öyle davranmam gerektiğini söylerim” ifadesi (13. Madde) ve “müşterilere hizmet sunarken gerçek duygularımı (daha çok olumsuz) gizlemek zorundayım” ifadesi (15. Madde) çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 3.7’de de görüldüğü üzere faktör analizi sonucu duygusal emek ölçeği 16 ifade ve üç boyuttan oluşmaktadır. Faktör analizi sonrası toplam varyansın %43,615’ini 1. Faktör, %21,879’unu 2. Faktör ve %7,038’ini ise 3. Faktörün açıkladığını ve bu faktörlerin tümünün toplam varyansın %72,532’sini açıkladığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinde duygusal emek ölçeğinin Cronbach alpha değeri 0,947’dir. Alt faktörler açısından bakıldığında ise samimi davranış boyutunun alphası 0,823, yüzeysel davranış boyutunun alphası 0,913 ve derinlemesine davranış boyutunun alphası ise 0,832’dir. Bu oranlar ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Cevaplayıcıların konaklama işletmelerinde duygusal emek ölçek boyutlarına ilişkin verdikleri cevapların ortalama değerlerine bakıldığında ise derin davranış boyutu(4,80) en yüksek ortalamaya sahip boyut olarak görülmektedir. Bu boyutu ise sırasıyla samimi davranış (4,77) ve yüzeysel davranış (4,69) boyutları takip etmektedir.

Araştırmanın diğer konusunu oluşturan iş-aile çatışmasına ilişkin faktör analizi yapılmadan önce KMO ve Barlett testi ölçeğe uygulanmış, sonuçlar ise Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.8.** İş-Aile Çatışması Ölçeği Faktör Analizi Öncesi KMO ve Barlett Testi

|                                       |                |          |
|---------------------------------------|----------------|----------|
| <b>Kaiser Meyer-Olkin Testi (KMO)</b> |                | 0,926    |
| <b>Barlett Küresellik Testi</b>       | <b>Ki-Kare</b> | 1997,685 |
|                                       | <b>S.d.</b>    | 36       |
|                                       | <b>p</b>       | 0,000    |

Tablo 3.8’de de görüldüğü üzere iş-aile çatışması ölçeğinin KMO değeri 0,926’dır. Bu değer 0,70’e eşit veya bu orandan daha büyük olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablodaki

Barlett testi sonuçları incelendiğinde ise ki-kare değerinin  $p < 0,05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda iş-aile çatışması ölçeğine faktör analizi uygulanabilir.

Dokuz ifadeden oluşan iş-aile çatışması ölçeğine açıklayıcı faktör analizi olarak temel bileşenler yöntemi ve varimaks döndürme yöntemi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.9.** İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Maddelerin ve Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğerleri |              |               | Yüklerin Kareler Toplamı |              |               | Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı |               |               |
|------------|-----------------------|--------------|---------------|--------------------------|--------------|---------------|---|---------------|---------------|
|            | Toplam                | Varyansın %  | Yığmal %      | Toplam                   | Varyansın %  | Yığmal %      | Toplam                                    | Varyansın %   | Yığmal %      |
| 1          | 6,348                 | 70,532       | 70,532        | 6,348                    | 70,582       | 70,532        | 2,644                                     | 29,380        | 29,380        |
| 2          | 0,765                 | 8,497        | 79,029        | 0,765                    | 8,497        | 79,029        | 2,585                                     | 28,721        | 58,101        |
| <b>3</b>   | <b>0,590</b>          | <b>6,552</b> | <b>85,581</b> | <b>0,590</b>             | <b>6,552</b> | <b>85,581</b> | <b>2,473</b>                              | <b>27,479</b> | <b>85,581</b> |
| 4          | 0,287                 | 3,191        | 88,771        |                          |              |               |   |               |               |
| 5          | 0,238                 | 2,645        | 91,416        |                          |              |               |   |               |               |
| 6          | 0,231                 | 2,570        | 93,986        |                          |              |               |   |               |               |
| 7          | 0,204                 | 2,272        | 96,258        |                          |              |               |   |               |               |
| 8          | 0,178                 | 1,981        | 98,240        |                          |              |               |   |               |               |
| 9          | 0,158                 | 1,760        | 100,000       |                          |              |               |   |               |               |

Tablo 3.9'a bakıldığında 9 maddelik iş-aile çatışması ölçeğinin faktör analizi sonrası toplam varyansın % 85'ini açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Varimax döndürme yöntemi sonrası ortaya çıkan faktör yüklerine göre hangi bileşenlerin hangi faktörlerde yer aldığı Tablo 3.10.'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.10.** İş-Aile Çatışması Ölçeğinin Faktörlere Dağılımı

| Duygusal Emek Ölçeği Faktör ve Değişkenleri  | Faktör Yüklü | Öz Değer | Varyansın Açıklanma Oranı | Cronbach's Alpha | Ortalama |
|--|--------------|----------|---------------------------|------------------|----------|
| <b>Faktör 1: Zaman Kaynaklı</b>  |              | 2,644    | 29,380                    | 0,895            | 4,67     |
| İşim, beni istediğimden daha fazla ailemle ilgili faaliyetlerden alıkoymaktadır.   |              |          |                           |                  |          |
| İşe ayırmam gereken zaman ev ile ilgili sorumluluklara ve faaliyetlere eşit bir şekilde katılımımı engellemektedir.                          |              |          |                           |                  |          |
| İş ile ilgili sorumluluklarımı yerine getirmek için harcamam gereken zaman yüzünden aile ilgili faaliyetleri kaçırmak zorundayım.            |              |          |                           |                  |          |
| <b>Faktör 2: Gerilim Kaynaklı</b>  |              | 2,585    | 28,721                    | 0,916            | 4,62     |
| Genellikle işten eve geldiğimde aile sorumluluklarımı yerine getiremeyecek ve aileyle ilgili faaliyetlere katılamayacak kadar bitkin olurum. |              |          |                           |                  |          |
| Genellikle işten eve geldiğimde duygusal olarak tükenmiş olurum ve bu durum ailemle vakit geçirmeme engel olur.                              |              |          |                           |                  |          |
| İşteki tüm baskılar yüzünden bazen eve geldiğimde keyif aldığım şeyleri yapamayacak kadar stresli olurum.                                    |              |          |                           |                  |          |
| <b>Faktör 3: Davranış Kaynaklı</b>   |              | 2,473    | 27,479                    | 0,921            | 4,55     |
| İş yerinde kullandığım problem çözücü davranışlarım evdeki problemleri çözerken etkili değildir.   |              |          |                           |                  |          |
| İşte benim için gerekli ve etkili olan davranış, evde ters etkiye sebep olabilir.  |              |          |                           |                  |          |
| İşte gösterdiğim ve orada etkili olan davranışlarım, iyi bir eş veya iyi bir ebeveyn olmama yardım etmemektedir.                             |              |          |                           |                  |          |

Faktör analizine tabi tutulan 9 maddelik iş-aile çatışması ölçeğinde faktör yükü 0,50'nin altında olan ve ölçeğin güvenilirliğini düşüren herhangi bir maddeye rastlanmamıştır. Tablo 3.10'da görüldüğü üzere faktör analizi sonucu iş-aile çatışması ölçeği 9 madde ve zaman kaynaklı, gerilim kaynaklı ve davranış kaynaklı olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Faktör analizi sonrası toplam varyansın % 29,380'ini 1. Faktör ve % 28,721'ini 2. Faktör, % 27,479'unu 3. Faktörün açıkladığı ve bu faktörlerin tümünün toplam varyansın % 85,981'ini açıkladığı görülmektedir. İş-aile çatışması ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,948'tir. Alt faktörler incelendiğinde ise zaman kaynaklı boyutu 0,895, gerilim kaynaklı boyutu 0,916 ve davranış kaynaklı boyutu

0,921'dir. Bu oranlar ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. İş-aile çatışması ölçek boyutlarına ilişkin katılımcıların verdikleri cevapların ortalama değerlerine bakıldığında ise (4,67) zaman kaynaklı boyutun en yüksek ortalamaya sahip boyut olduğu görülmektedir. Bu boyutu ise sırasıyla gerilim kaynaklı boyut (4,62) ve davranış kaynaklı boyut (4,55) takip etmektedir.

### 3.2. BULGULAR VE YORUM

#### 3.2.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

**Tablo 3.11.** Örneklem İle İlgili Demografik Bilgiler

|                                   | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|-----------------------------------|----------------|--------------|
| <b>Cinsiyet</b>                   |                |              |
| Erkek                             | 142            | 57,5         |
| Kadın                             | 105            | 42,5         |
| <b>Yaş</b>                        |                |              |
| 18-24                             | 32             | 13,0         |
| 25-31                             | 61             | 24,7         |
| 32-38                             | 79             | 32,0         |
| 39-45                             | 41             | 16,6         |
| 46 ve üzeri                       | 34             | 13,8         |
| <b>Eğitim Düzeyi</b>              |                |              |
| İlköğretim                        | 63             | 25,5         |
| Lise                              | 95             | 38,5         |
| Ön Lisans                         | 48             | 19,4         |
| Lisans                            | 37             | 15,0         |
| Yüksek Lisans                     | 4              | 1,6          |
| Doktora                           | -              | -            |
| <b>Medeni Durum</b>               |                |              |
| Evli                              | 151            | 61,1         |
| Bekar                             | 96             | 38,9         |
| <b>Çalışılan Departman</b>        |                |              |
| Ön Büro                           | 36             | 14,6         |
| Yiyecek-İçecek                    | 56             | 22,7         |
| Güvenlik                          | 23             | 9,3          |
| Kat Hizmetleri                    | 53             | 21,5         |
| Teknik Servis                     | 18             | 7,3          |
| Mutfak                            | 32             | 13,0         |
| Diğer                             | 29             | 11,7         |
| <b>İşletmede Çalışılan Kademe</b> |                |              |
| Departman Çalışanı                | 191            | 77,3         |
| Departman Şefi                    | 42             | 17,0         |
| Departman Müdürü                  | 14             | 5,7          |

**Tablo 3.11.** (Devam)

| <b>Sektörde Çalışma Süresi</b>  |            |            |
|---------------------------------|------------|------------|
| 1 yıldan az                     | 25         | 10,1       |
| 1-3 yıl                         | 99         | 40,1       |
| 4-6 yıl                         | 84         | 34,0       |
| 7 yıl ve üzeri                  | 39         | 15,8       |
| <b>İşletmede Çalışma Süresi</b> |            |            |
| 1 yıldan az                     | 81         | 32,8       |
| 1-3 yıl                         | 114        | 46,2       |
| 4-6 yıl                         | 31         | 12,6       |
| 7 yıl ve üzeri                  | 21         | 8,5        |
| <b>Toplam</b>                   | <b>247</b> | <b>100</b> |

Tablo 3.11'e bakıldığında araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmeleri çalışanlarının toplamda 247 çalışanından 142'si erkek (% 57,5), 105'i kadın (%42,5) olarak görülmektedir. Cevaplayıcıların yaş ortalamaları incelendiğinde 32-38 yaş aralığında yer alanların çoğunluklu olduğu, ardından ise 25-31 yaş aralığındaki cevaplayıcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu durumda anketi cevaplayan kişilerin büyük bir çoğunluğunun genç nüfusta yer aldığı söylenebilir. Cevaplayıcıların eğitim düzeylerine bakıldığında yarısından fazlasının (% 64) lise ve ilköğretim mezunu oldukları ifade edilebilir. Diğer taraftan lisansüstü düzeyde eğitim alan kişilerin azlığı da dikkat çekmektedir. Yani 247 katılımcıdan yalnızca 4'ü yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde cevaplayıcıların yarısından fazlasının (% 61,1) evli olduğu görülmektedir. Duygusal emek ve iş – aile çatışması arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yapılan çalışmada ankete katılan cevaplayıcıların çalıştığı departmanlara bakıldığında % 22,7 oranı ile yiyecek içecek departmanı olduğu, takiben de % 21,5 oranı ile kat hizmetleri departmanı personelinin katılım gösterdiği dikkat çekmektedir. Ankete katılan cevaplayıcıların % 7,3'ünün ise teknik servis departmanında çalıştığı görülmektedir. Tablo 3.11 incelendiğinde katılımcıların % 77,3'ü departman çalışanı, % 17,0'si departman şefi ve %5,7'si departman müdürü olarak görev yapmaktadır. Cevaplayıcıların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde 1-3 yıl arası çalışanların çoğunlukta (% 40,1) olduğu görülmektedir. Katılımcılar içinde sektörde çalışma süresi 7 yıl ve üzeri olanların oranı ise %15,8'dir. Araştırmaya katılan personelin mensup olduğu işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında ise % 46,2'sinin işletmede 1-3 yıl aralığında çalıştığı görülmektedir. İşletmede 7 yıl ve üzerinde çalışan personelin azlığı ( % 8,5) da dikkat çekmektedir.

### 3.2.2. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Duygusal Emeğe İlişkin Eğilimleri

Konaklama işletmesi iş görenlerinin duygusal emeklerini belirlemek üzere yapılan ankete verilen cevapların yüzdeleri Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.12.** Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Duygusal Emeğe İlişkin Eğilimleri

| Duygusal Emek Ölçek İfadeleri   | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Biraz Katılmıyorum | Kararsızım | Biraz Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum | Toplam Sayı | Toplam (%) |
|---|------------------|--------------|--------------------|------------|-------------------|-------------|---------------------|-------------|------------|
|   | (%)              | (%)          | (%)                | (%)        | (%)               | (%)         | (%)                 |             |            |
| <b>Samimi Davranış</b>  |                  |              |                    |            |                   |             |                     |             |            |
| Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular gerçekten hissettiklerimle örtüşür.   | 8,1              | 11,3         | 13,0               | 8,1        | 15,4              | 22,3        | 21,9                | 247         | 100        |
| Müşterilere hizmet sunarken beklentilerine cevap verebilecek uygun olan davranışlarda bulunurum.                      | 6,9              | 9,3          | 10,5               | 12,6       | 17,0              | 21,5        | 22,3                | 247         | 100        |
| Müşterilerle olan ilişkilerimde onlara iyi görünmeye çalışırım.   | 4,9              | 10,1         | 9,7                | 12,1       | 22,3              | 17,8        | 23,1                | 247         | 100        |
| Müşterilerle yüz yüze çalışırken, işletmemin göstermemi istediği belli başlı duygu ve tavırları yansıtmaya çalışırım. | 5,7              | 10,9         | 8,5                | 12,6       | 21,5              | 21,9        | 19,0                | 247         | 100        |
| İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.   | 4,9              | 8,1          | 11,3               | 16,6       | 19,8              | 23,5        | 15,8                | 247         | 100        |
| Müşterilerle olan ilişkilerimde içten bir konukseverlik sergilerim.   | 7,7              | 8,1          | 8,5                | 12,1       | 25,1              | 19,0        | 19,4                | 247         | 100        |
| Müşterilere göstermem gereken olumlu duyguları yansıtabilmek için elimden geleni yaparım.                             | 6,1              | 8,9          | 10,9               | 12,6       | 23,1              | 19,8        | 18,6                | 247         | 100        |
| <b>Yüzeysel Davranış</b>  |                  |              |                    |            |                   |             |                     |             |            |
| Müşterilerle olan ilişkilerimde gerçekten hissetmesem de hoş görünmeye çalışırım.                                     | 5,3              | 11,7         | 12,6               | 8,1        | 19,4              | 24,7        | 18,2                | 247         | 100        |
| İşimin gerektirdiği duyguları yansıtabilecek yüz ifadelerini takınabilirim.   | 6,1              | 9,7          | 13,8               | 10,9       | 19,0              | 20,2        | 20,2                | 247         | 100        |

**Tablo 3.12.** (Devam)

|   |     |      |      |      |      |      |      |     |     |
|---|-----|------|------|------|------|------|------|-----|-----|
| Gerçekten hissetmediğim olumlu duyguları davranışlarımda gösterebilirim.                                      | 6,5 | 10,9 | 11,3 | 10,1 | 21,1 | 21,5 | 18,6 | 247 | 100 |
| Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı davranabilirim.                                      | 6,5 | 8,9  | 13,4 | 13,0 | 21,9 | 15,4 | 21,1 | 247 | 100 |
| Müşterilere yansıtman gereken olumlu duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi gizleyebilirim. | 5,7 | 10,5 | 10,5 | 12,6 | 20,6 | 19,4 | 20,6 | 247 | 100 |
| <b>Derinlemesine Davranış</b>   |     |      |      |      |      |      |      |     |     |
| Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.                                       | 5,7 | 7,7  | 14,6 | 9,3  | 25,5 | 15,4 | 21,9 | 247 | 100 |
| Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm.  | 4,5 | 8,9  | 12,1 | 12,6 | 22,3 | 20,2 | 19,4 | 247 | 100 |
| Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken olumlu duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.               | 2,4 | 8,5  | 14,2 | 9,7  | 26,3 | 22,7 | 16,2 | 247 | 100 |
| Gerçekten hissetmediğim olumlu duyguları davranışlarımda yansıtmaya çalışırken daha fazla çaba harcarım.      | 3,2 | 12,6 | 11,7 | 10,5 | 19,8 | 25,1 | 17,0 | 247 | 100 |

Tablo 3.12 incelendiğinde duygusal emek boyutlarından “Samimi Davranış” boyutu incelendiğinde konaklama işletmesi çalışanlarının müşterilere gösterdiği olumlu duyguların hissettikleriyle örtüştüğü, müşterilere hizmet sunarken beklentilerine cevap verebilecek uygun olan davranışlarda buldukları, müşterilerle olan ilişkilerinde onlara iyi görünmeye çalıştıkları ve işlerini iyi yapabilmek için göstermeleri gereken duyguları gerçekten hissettiklerini ifade etmişlerdir. Konaklama işletmelerinde duygusal emek ölçeğinin “Yüzeysel Davranış” boyutu incelendiğinde anketi cevaplayan kişilerin müşterilerle olan ilişkilerinde hissetmeseler dahi hoş görünmeye çalıştıkları, işlerinin gerektirdiği duyguları yansıtacak yüz ifadelerini takınabildikleri, çalışırken hem gerçekten hissetmedikleri duyguları yansıtacak şekilde davrandıkları hem de olumsuz da olsa olumlu duyguları davranışlarına yansıttıkları görülmüştür. Bu durumda konaklama işletmesi çalışanlarının müşterilere karşı sahte tavır takındıkları ve oldukları gibi görünmedikleri sonucuna ulaşılabilir. Konaklama işletmelerinde duygusal emek

ölçeğinin “Derinlemesine Davranış” boyutuna bakıldığında ankete katılan cevaplayıcıların çalışmaya başlarken günlerinin güzel geçeceğinin düşündükleri, işlerinde güzel şeylerle karşılaşacaklarına inandıkları iletişimde oldukları müşterilere karşı göstermeleri gereken olumlu duyguları her seferinde yaşamaya çalıştıkları ifade edilmiştir. Bu bağlamda konaklama işletmesinde çalışan personellerin güne ve çalışmaya pozitif hislerle başlamaya çalıştıkları söylenebilir.

### 3.2.3. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların İş-Aile Çatışmasına İlişkin Eğilimleri

Konaklama işletmesi iş görenlerinin iş-aile çatışması düzeylerini belirlemek üzere yapılan ankete verilen cevapların yüzdeleri Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.13.** Konaklama İşletmesi Çalışanlarının İş-Aile Çatışmasına İlişkin Eğilimleri

| İş-Aile Çatışması Ölçek İfadeleri  | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Biraz Katılmıyorum | Kararsızım | Biraz Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum | Toplam Sayı | Toplam (%) |
|--|------------------|--------------|--------------------|------------|-------------------|-------------|---------------------|-------------|------------|
|  | (%)              | (%)          | (%)                | (%)        | (%)               | (%)         | (%)                 |             |            |
| <b>Zaman Kaynaklı</b>  |                  |              |                    |            |                   |             |                     |             |            |
| İşim, beni istediğimden daha fazla ailemle ilgili faaliyetlerden alıkoymaktadır.   | 5,3              | 7,3          | 11,7               | 13,8       | 23,9              | 21,5        | 16,6                | 247         | 100        |
| İşe ayırmam gereken zaman ev ile ilgili sorumluluklara ve faaliyetlere eşit bir şekilde katılımımı engellemektedir.                          | 6,5              | 10,5         | 11,7               | 12,1       | 24,3              | 21,1        | 13,8                | 247         | 100        |
| İş ile ilgili sorumluluklarımı yerine getirmek için harcamam gereken zaman yüzünden aile ilgili faaliyetleri kaçırmak zorundayım.            | 5,3              | 7,7          | 14,2               | 11,7       | 21,1              | 23,5        | 16,6                | 247         | 100        |
| <b>Gerilim Kaynaklı</b>  |                  |              |                    |            |                   |             |                     |             |            |
| Genellikle işten eve geldiğimde aile sorumluluklarımı yerine getiremeyecek ve aileyle ilgili faaliyetlere katılamayacak kadar bitkin olurum. | 4,9              | 8,1          | 18,2               | 10,1       | 20,6              | 18,6        | 19,4                | 247         | 100        |



**Tablo 3.13.** (Devam)

|  |     |      |      |      |      |      |      |     |     |
|--|-----|------|------|------|------|------|------|-----|-----|
| Genellikle işten eve geldiğimde duygusal olarak tükenmiş olurum ve bu durum aileme vakit geçirmeme engel olur.   | 5,7 | 8,9  | 14,2 | 13,0 | 24,7 | 15,0 | 18,6 | 247 | 100 |
| İşteki tüm baskılar yüzünden bazen eve geldiğimde keyif aldığım şeyleri yapamayacak kadar stresli olurum.        | 4,5 | 7,7  | 20,2 | 10,9 | 21,9 | 18,6 | 16,2 | 247 | 100 |
| <b>Davranış Kaynaklı</b>   |     |      |      |      |      |      |      |     |     |
| İş yerinde kullandığım problem çözücü davranışlarım evdeki problemleri çözerken etkili değildir.                 | 5,3 | 12,6 | 15,0 | 9,7  | 23,1 | 21,1 | 13,4 | 247 | 100 |
| İşte benim için gerekli ve etkili olan davranış, evde ters etkiye sebep olabilir.                                | 6,9 | 8,1  | 17,4 | 9,7  | 21,9 | 20,2 | 15,8 | 247 | 100 |
| İşte gösterdiğim ve orada etkili olan davranışlarım, iyi bir eş veya iyi bir ebeveyn olmama yardım etmemektedir. | 8,1 | 6,3  | 10,5 | 11,3 | 24,3 | 18,6 | 17,8 | 247 | 100 |

Tablo 3.13 incelendiğinde iş-aile çatışmasının “Zaman Kaynaklı” boyutuna bakıldığında konaklama işletmelerinde çalışan personelin işlerine ayırmaları gereken fazla zaman nedeniyle istediklerinden daha fazla aileleriyle ilgili faaliyetlerden alıkoyduğu, işlerine ayırmaları gereken zamanın evleri ve aile hayatları ile ilgili sorumluluklara ve faaliyetlere eşit bir şekilde katılmalarını engellediği ifade edilmiştir. Yani iş görenler işlerine çok fazla zaman ayırmakta, aileleri ile yeterince ilgilenmekte zorlandıkları söylenebilir. “Gerilim Kaynaklı” boyut incelendiğinde ankete katılan cevaplayıcıların genellikle işlerinden eve geldiklerinde aile sorumluluklarını yerine getiremeyecek ve aile bireyleri ile ilgili faaliyetlere katılamayacak kadar bitkin oldukları, duygusal olarak tükenmiş bir durumda oldukları, iş yerindeki yaşamış oldukları baskılar sebebiyle evlerine geldiklerinde keyif aldıkları şeyleri yapamayacak kadar stresli oldukları dile getirilmiştir. Konaklama işletmelerinde çalışan personelin duygusal emek ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan bu araştırmada kullanılan iş-aile çatışması ölçeğinin “Davranış Kaynaklı” boyutuna bakıldığında ise personelin iş ortamında kullandığı problem çözücü davranışlarının evde yaşamış olduğu problemleri çözerken etkili olmadığı ifade edilmiştir. Ayrıca konaklama

işletmeleri iş görenlerinin iş yerlerinde gerekli ve etkili olan davranışlarının evde ters etkiye sebep olduğu, iş ortamında sergilediği ve iş hayatında etkili olan davranışların aile hayatlarında iyi bir eş ya da iyi bir ebeveyn olmalarında yardım etmediği söylenmiştir. Bu doğrultuda personelin iş yerlerinde sergilediği pozitif davranışların ev ortamında pek de işe yaramadığı söylenebilir.

### 3.2.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda konaklama işletmeleri çalışanlarının duygusal emek düzeyleri ile iş-aile çatışması düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak için korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.14.'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.14.** Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması Korelasyon Analizi

|                               | Zaman Kaynaklı | Gerilim Kaynaklı | Davranış Kaynaklı |
|-------------------------------|----------------|------------------|-------------------|
| <b>Samimi Davranış</b>        | 0,577**        | 0,463**          | 0,429**           |
| <b>Yüzeysel Davranış</b>      | 0,595**        | 0,484**          | 0,492**           |
| <b>Derinlemesine Davranış</b> | 0,634**        | 0,497**          | 0,487**           |

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Duygusal emek ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi test etmek üzere yapılan korelasyon analizine göre, her iki ölçeğin birbirleriyle 0,01 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre birinci genel hipotezimiz olan “Duygusal Emek ile İş-Aile Çatışması arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo incelendiğinde duygusal emek ölçeğinin alt boyutu olan samimi davranış ile iş-aile çatışması ölçeğinin alt boyutu olan zaman kaynaklı boyut arasında 0,01 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre müşterilere gösterdiği duygularda gerçekten hissettiği gibi davranan, müşterilerle olan ilişkilerinde onlara iyi görünmeye çalışan, müşterilerle yüz yüze çalışırken, işletmenin çalışanlarından göstermelerini istedikleri belli başlı duygu ve tavırları yansıtmaya çalışan, müşterilere içten bir konukseverlik sergileyen çalışanların işlerine çok fazla zaman ayırdıkları için aileleriyle zaman geçiremedikleri ve işe ayırmaları gereken süre çok olduğu için evleri ile ilgili sorumluluklara ve faaliyetlere eşit bir şekilde katılmadıkları ifade edilmiştir. Bu durumda “Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış ile iş-aile çatışmasının

alt boyutu olan zaman kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tabloda duygusal emek ölçeğinin alt boyutu olan samimi davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan gerilim kaynaklı boyut arasında da 0,01 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani müşterilerine her zaman gerçek duygularını yansıtan ve bunun için ellerinden gelen her şeyi yapmaya çalışan iş görenlerin genellikle işten eve gittikleri zaman aile sorumluluklarını yerine getiremeyecek kadar bitkin oldukları ifade edilmiştir. Bu bağlamda “Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan gerilim kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış boyutu ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan davranış kaynaklı boyut arasında 0,01 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması, müşterilere yansıttığı duygularda samimi olan kişilerin iş yerlerinde kullandıkları problem çözücü davranışları evdeki problemleri çözerken denedikleri ancak başarılı olamadıkları sonucunu da beraberinde getirmektedir. Yani müşterilere karşı samimi olan çalışanlar müşteri sorunlarını çözmede yetenekliyken, aynı sorun evinde çıktığı zaman bu sorunu çözmekte zorluk çekmektedir. Çünkü kendini özel hayatından ziyade işine odaklamışlardır. Bu durumda “Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan davranış kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo incelendiğinde duygusal emek ölçeğinin alt boyutu olan yüzeysel davranış boyutu ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan zaman kaynaklı boyutu arasında 0,01 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum müşteriler ile olan ilişkilerinde gerçekten hissetmese bile hoş görünmeye çalışan, işinin gerektirdiği yüz ifadelerini takınabilen ve gerçekten hissetmese bile olumlu duygularını davranışlarıyla müşterilere yansıtabilen personelin evleri ile sorumluluklarını yerine getirmekte başarılı olmadıkları söylenmiştir. Dolayısıyla “Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan zaman kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1d}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Konaklama işletmelerinde duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarından yüzeysel davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan gerilim kaynaklı boyut arasında da 0,01 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tabloda yer almaktadır. Yani çalışırken gerçek hislerini yansıtmayacak şekilde farklı davranabilen iş görenin işinden evine döndüğünde duygusal olarak tükenmiş olduğu ve ailesiyle yeterince vakit geçirmesine engel olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda “Duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarından yüzeysel davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan gerilim kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1e}$  hipotez kabul edilmiştir.

Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış boyutu ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan davranış kaynaklı boyut arasında 0,01 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani müşterilere yansıtılması gereken pozitif duyguları yansıtabilmek için gerçekten hissettiklerini gizleyebilen personelin, işinde gösterdiği ve etkili olan davranışlarının aile hayatında iyi bir eş ve ya iyi bir ebeveyn olmasına yardım ettiğini söylemenin mümkün olmadığı ifade edilebilir. Bu durumda “Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış boyutu ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan davranış kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1f}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.14’te duygusal emek ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi gösteren değerler incelendiğinde duygusal emeğin alt boyutu olan derin davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan zaman kaynaklı boyut arasında 0,01 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ankete katılan cevaplayıcıların gerçekten hissetmedikleri olumlu duyguları davranışlarında yansıtmaya çalışırken daha fazla çaba harcadıkları dile getirilmiştir. Bu şekilde işini gerçekleştirmeye çalışan personel işi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmek için daha fazla zaman harcamakta ve ailesiyle ilgili faaliyetlere yeterince katılım gösterememektedir. Dolayısıyla “Duygusal emeğin alt boyutu olan derin davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan zaman kaynaklı boyut arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1g}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan gerilim kaynaklı boyutu arasında 0,01 önem düzeyinde pozitif ve

anlamli bir ilişki olduğu tabloda yer almaktadır. Yani çalışmaya başlarken işinde karşılaşacağı güzellikleri düşünen konaklama işletmesi personeli genellikle işinden eve geldiğinde duygusal olarak tükenmiş olduğunu ve eşi ve çocukları ile istediği gibi vakit geiremediğini dile getirmiştir. Çünkü personel iş yerinde duygusal olarak çok yorulmaktadır ve eve geldiğinde yeterli enerjisi kalmamaktadır denilebilir. Bu doğrultuda “Duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan gerilim kaynaklı boyutu arasında pozitif ve anlamli bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezindeki konaklama işletmesi personellerinin duygusal emekleri ve iş-aile çatışmaları arasındaki ilişkinin llmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmada kullanılan konaklama işletmelerinde duygusal emek lğinin alt boyutu olan derinlemesine davranış boyutu ile iş-aile atışması lğinin alt boyutu olan davranış kaynaklı boyut arasında 0,01 önem düzeyinde pozitif ve anlamli bir ilişki olduğu grlmştir. Yani müşterileri ile ilişkilerinde göstermesi gereken olumlu duyguları gerçekte de yaşamaya çalışan personelin iş ortamında kullandđı problem çözücü davranışlarının evdeki problemleri çözmede etkili olmadđı söylenebilir. Dolayısıyla “Duygusal emek lğinin alt boyutu olan derinlemesine davranış boyutu ile iş-aile atışması lğinin alt boyutu olan davranış kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamli bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{11}$  hipotezi kabul edilmiştir.

“Duygusal emek ile cinsiyet arasında anlamli bir farklılık vardır” şeklindeki hipotezin sınanması için T testi analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.15.’te gösterilmiştir.

**Tablo 3.15.** Duygusal Emek İle Cinsiyet Arasındaki İlişki (T Testi Sonuçları)

|                               | Cinsiyet | N   | Mean | p Değeri<br>(Sig. 2-tailed) |
|-------------------------------|----------|-----|------|-----------------------------|
| <b>Samimi davranış</b>        | Erkek    | 142 | 4,33 | 0,000                       |
|                               | Kadın    | 105 | 5,38 |                             |
| <b>Yzeyysel davranış</b>     | Erkek    | 142 | 4,31 | 0,000                       |
|                               | Kadın    | 105 | 5,20 |                             |
| <b>Derinlemesine davranış</b> | Erkek    | 142 | 4,47 | 0,000                       |
|                               | Kadın    | 105 | 5,24 |                             |

Tablo 3.15 incelendiğinde bay ve bayan cevaplayıcıların sorulara verdikleri cevapların ortalamaları birbirlerine oldukça yakın olmakla beraber bayan katılımcılar

bay katılımcılara göre her üç boyutta da duygusal emeklerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda konaklama işletmelerinde çalışan bayanların müşterilere hem samimi hem yüzeysel hem de derin davranış gösterdikleri tespit edilmiştir. Yani, işletme tarafından müşterilere iyi davranması gerektiğine inandırılan bayan çalışanlar her ne kadar müşterilere samimi davranışlar gösterseler de bu davranışların sahte olduğu söylenebilir. Bu bağlamda “Duygusal emek ile cinsiyet arasında ilişki vardır” şeklindeki  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal emek ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.16’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.16.** Duygusal Emek İle Medeni Durum Algı Düzeyinde Farklılaşma

|                          | Samimi davranış | Yüzeysel davranış | Derinlemesine davranış |
|--------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
| <b>Mann Whitney U</b>    | 6824,000        | 7043,000          | 7172,000               |
| <b>Wilcoxon W</b>        | 11480,000       | 11699,000         | 11828,000              |
| <b>Z</b>                 | -,775           | -,375             | -,139                  |
| <b>Anlamlılık Değeri</b> | 0,438           | 0,708             | 0,889                  |

Tablo 3.16’da görüldüğü üzere duygusal emeğin alt boyutları olan samimi davranış, yüzeysel davranış ve derin davranış boyutlarının anlamlılık değeri  $\alpha = 0,05$  değerinden büyük olduğundan duygusal emeğin medeni duruma göre herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda “Duygusal emek ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir.

Duygusal emek ile çalışanların departmanları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal-Wallis testinin sonuçları Tablo 3.17’de verilmiştir.

**Tablo 3.17.** Duygusal Emek İle Çalışılan Departman Algı Düzeyinde Farklılaşma

|                            | Samimi davranış | Yüzeysel davranış | Derinlemesine davranış |
|----------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
| <b>Ki-kare Değeri</b>      | 10,792          | 11,223            | 5,301                  |
| <b>Serbestlik Derecesi</b> | 6               | 6                 | 6                      |
| <b>Anlamlılık Değeri</b>   | 0,095           | 0,082             | 0,506                  |

Tablo 3.17 incelendiğinde duygusal emek ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda boyutların anlamlılık değerleri  $\alpha = 0,05$  değerinden büyük olduğundan duygusal emeğin boyutları ile çalışılan departman arasında anlamlı düzeyde farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle departmanlara göre duygusal emek alt boyutlarına yönelik sıra ortalamalarına yer verilmemiştir. Bu doğrultuda “duygusal emek ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir.

“İş-aile çatışması ile cinsiyet arasında ilişki vardır” şeklindeki hipotezi sınamak üzere yapılan T testi sonuçları Tablo 3.18’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.18.** İş-Aile Çatışması İle Cinsiyet Arasındaki İlişki (T Testi Sonuçları)

|                          | Cinsiyet | N   | Mean | p Değeri (Sig. 2-tailed) |
|--------------------------|----------|-----|------|--------------------------|
| <b>Zaman kaynaklı</b>    | Erkek    | 142 | 4,32 | 0,000                    |
|                          | Kadın    | 105 | 5,15 |                          |
| <b>Gerilim kaynaklı</b>  | Erkek    | 142 | 4,20 | 0,000                    |
|                          | Kadın    | 105 | 5,19 |                          |
| <b>Davranış kaynaklı</b> | Erkek    | 142 | 4,20 | 0,000                    |
|                          | Kadın    | 105 | 5,02 |                          |

Tablo 3.18’deki T testi analiz sonuçları incelendiğinde iş-aile çatışması ölçeğinin her üç boyutunun da cinsiyet ile ilişkili olduğu görülmüştür. Cevaplayıcıların ölçekteki ifadelerine verdikleri ortalama cevaplara bakıldığında bayanların baylara nazaran iş-aile çatışmasından daha fazla etkilendikleri dikkat çekmektedir. Sig (2-tailed) değerine bakıldığında ise tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yani % 95 güven aralığı içinde sig değeri 0,050’den küçük çıkmıştır. Bu bağlamda “iş-aile çatışması ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

İş- aile çatışmasının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.19’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.19.** İş-Aile Çatışması İle Medeni Durum Algı Düzeyinde Farklılaşma

|                          | Zaman kaynaklı | Gerilim kaynaklı | Davranış kaynaklı |
|--------------------------|----------------|------------------|-------------------|
| <b>Mann Whitney U</b>    | 7135,000       | 6958,000         | 7116,000          |
| <b>Wilcoxon W</b>        | 18611,000      | 11614,000        | 11772,000         |
| <b>Z</b>                 | -,207          | -,531            | -,242             |
| <b>Anlamlılık Değeri</b> | 0,836          | 0,595            | 0,809             |

Tablo 3.19’deki Mann Whitney U testi sonuçları incelendiğinde zaman kaynaklı, gerilim kaynaklı ve davranış kaynaklı boyutların anlamlılık değerleri  $\alpha = 0,05$  değerinden büyük olduğu için iş-aile çatışmasının medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla “iş-aile çatışması ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

İş-aile çatışması ile çalışanların görev aldıkları departman arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal-Wallis testinin sonuçları Tablo 3.20’de verilmiştir.

**Tablo 3.20.** İş-Aile Çatışması İle Çalışılan Departman Algı Düzeyinde Farklılaşma

|                            | Zaman kaynaklı | Gerilim kaynaklı | Davranış kaynaklı |
|----------------------------|----------------|------------------|-------------------|
| <b>Ki-kare Değeri</b>      | 3,578          | 11,496           | 3,669             |
| <b>Serbestlik Derecesi</b> | 6              | 6                | 6                 |
| <b>Anlamlılık Değeri</b>   | 0,734          | 0,074            | 0,721             |

Tablo 3.20’de de görüldüğü üzere yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda iş-aile çatışması boyutlarının anlamlılık değerleri  $\alpha = 0,05$ ’den büyük olduğu için iş-aile çatışmasının boyutları ile çalışılan departman arasında anlamlı düzeyde farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde “iş-aile çatışması ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_7$  hipotezi reddedilmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu araştırma, konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin duygusal emekleri ile iş-aile hayatları arasında herhangi bir ilişkinin söz konusu olup olmadığını, varsa ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik bir çalışmadır. İlgili literatür incelendiğinde hemşireler, akademisyenler, çağrı merkezi çalışanları, öğretmenler üzerinde duygusal emek ile ilgili çalışmalar olduğu gözlenmiş ancak konaklama işletmeleri üzerinde Erzurum'da iş-aile çatışması ile ilişkilendirilen bir çalışmanın olmadığı dikkat çekmiştir ve araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülerek bu çalışma yürütülmüştür. Küreselleşen dünyada rekabetin giderek arttığı çalışma koşullarındaki ani değişimler, iş görenlerin kendilerini çalışma arkadaşlarına ve işverenlerine kanıtlama çabası, gelişen teknolojik şartlarla iş ortamının ofislerin dışına taşınması, anlaşmazlık çıkan evlilikler gibi olumsuz durumlardan dolayı çalışanlar özel hayatlarına gereken özeni gösteremeyerek işlerine olması gerekenden fazla zaman ayırmalarına yani daha fazla duygusal emek harcamalarına neden olmaktadır.

Bu çalışma, günümüz iş hayatı açısından önemi dile getirilmiş duygusal emek ve iş-aile kavramları ile bu iki kavram arasındaki ilişkiyi emek yoğun bir sektör olan turizmdeki konaklama işletmeleri üzerinde değerlendirmektedir. Araştırmanın problemini oluşturan duygusal emek ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere ilk aşamada duygusal emek ve iş-aile çatışması üzerine özenli bir literatür araştırması yapılmıştır. Araştırmanın temelini oluşturan duygusal emek ve iş-aile çatışmasını doğrudan ilişkilendiren çalışmalardan ziyade bu iki kavramı farklı kavramlarla ilişkilendiren çalışmalar görülmüştür. Yapılan bu çalışmada Konaklama İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği ve İş-Aile Çatışması Ölçeği kullanılarak bir anket formu hazırlanıp Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezi'nde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan personellere uygulanmıştır. Toplamda 247 anket değerlendirmeye alınmıştır. Kullanılan her iki ölçeğe de geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Analizlerle ilgili olarak öncelikle hem konaklama işletmeleri duygusal emek ölçeği hem de iş-aile çatışması ölçeğinin iç tutarlılığının ve homojenliğinin bir göstergesi olarak Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmış ve her iki ölçekte de sorunlu/negatif ifadeye rastlanmamıştır. Daha sonra ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler yapılarak ölçeklerde bulunan her bir alt boyutun minimum, maksimum, ortalama ve standart

sapma değerleri belirlenerek tekrar Alpha değerleri hesaplanmıştır. Cronbach Alpha sonuçlarına göre duygusal emek leğinin samimi davranış (0,823), derin davranış (0,832) ve yüzeysel davranış boyutunun (0,913) yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde iş-aile atışması leğinin zaman kaynaklı (0,895), gerilim kaynaklı (0,916) ve gerilim kaynaklı (0,921) boyutlarının da Alpha değerlerinin 0,80'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında iş-aile atışması ölçeğindeki model gruplarının da güvenilirliklerinin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Konaklama işletmeleri duygusal emek leği ve iş-aile atışması leğlerine faktör analizi yapılarak leğlerin güvenirliğini düşüren ifade olup olmadığına tekrar bakılmıştır. Fakat faktör analizi yapılmadan önce leğlerde yer alan verilere faktör analizinin uygulanabilirliğini sınamak üzere Kaiser Meyer-Olkin testi ve Barlett Küresellik testi uygulanmış ve elde edilen değerler doğrultusunda hem KMO oranının 0,70'den büyük olması hem de Ki-kare değerinin  $p < 0,05$  önem düzeyinde anlamlı olması sonucunda faktör analizlerine başlanmıştır.

Konaklama işletmeleri duygusal emek leğinin faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 72,53'n açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ancak faktör analizine tabi tutulan 19 madde içerisinde faktör yükleri 0,50'nin altında olan ve ölçeğin güvenirliğini düşüren 3 ifade (3, 13, 15. Madde) lekten çıkarılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin en son hali 16 ifade ve 3 boyuttan (samimi davranış, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış) oluşmaktadır. Ölçeğin son haline yönelik olarak yapılan Cronbach Alpha katsayısı genel itibarıyla 0,947 olarak yüksek derecede güvenilir olduğu sonucu tespit edilmiştir. İş-aile atışması leğinin faktör analizi sonucunda ise toplam varyansın % 85,58'ini açıklayan yine 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır ve ölçekte yer alan 9 ifadenin de ölçeğin güvenilirliğini düşürmediği görülmektedir. Cronbach Alpha katsayısı ise genel itibarıyla 0,948 olarak yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Her iki ölçeğe de ilişkin faktör analizi yapıldıktan sonra örneklemle ilgili demografik bilgileri elde edebilmek için tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan tanımlayıcı istatistiksel analizler sonucunda ankete katılım gösteren cevaplayıcıların % 57'5'i erkek iken % 42,5'i kadın personeldir. Yaşları itibarıyla ankete % 32'lik bir oranla 32-38 yaş aralığındaki personel katılmıştır. Bunları ise sırasıyla 25-31, 39-45, 46 ve üzeri ile 18-24 yaş aralığındaki personel takip etmiştir. Bu

doğrultuda iş görenlerin çoğunluğunun genç yetişkin grup olduğu söylenebilir. İş görenlerin eğitim durumları incelendiğinde % 38,5'lik oranı lise mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. % 15'lik bir oranla ise lisans mezunları yer almaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin medeni durumlarını belirlemeye yönelik olarak ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre personellerin % 61,1 oranında evli olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılan personellerin hangi departmanlarda çalıştıklarına bakıldığında ise, % 22,7'lik bir oranla yiyecek-içecek departmanı olduğu görülmektedir. Bu oranı sırasıyla % 21,5 ile kat hizmetleri, % 14,6 ile ön büro, % 13 ile mutfak bölümleri takip etmektedir. Araştırmada katılımcıların % 77,3'ünün departman çalışanı, % 17'sinin departman şefi ve % 5,7'sinin ise departman müdürü olduğu görülmektedir. Son olarak çalışanların sektörde çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların % 40'ı 1-3 yıl arasında sektörde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın anket formuna katılım gösteren personeli demografik özellikleri belirlendikten sonra her iki ölçekte bulunan ifadelerle personel tarafından verilen cevaplara bakılmış ve her bir boyut ayrı ayrı incelenmiştir. Duygusal emek ölçeğinin samimi davranış boyutuna bakıldığında müşterilere gösterdiği olumlu duygular ile gerçekten hissettiği duyguları örtüşen, müşterilerle olan ilişkilerinde onlara iyi görünmeye çalışan, müşterilere göstermesi gereken olumlu duyguları yansıtabilmek için elinden gelen her şeyi yapan personellerin varlığından söz etmek mümkündür. Yüzeysel davranış boyutunda yer alan ifadelerle bakıldığında işinin gerektirdiği duyguları yansıtacak yüz ifadelerini takınabilen, çalışırken gerçek hislerini yansıtmayacak şekilde farklı davranabilen, müşterilerle olan ilişkilerinde gerçekten hissetmese de hoş görünmeye çalışan personellerin olduğu görülmektedir. Derinlemesine davranış boyutuna bakıldığında ise, çalışmaya başlarken işinde karşılaşacağı güzellikleri düşünen, gerçekten hissetmediği olumlu duyguları davranışlarında yansıtmaya çalışırken daha fazla çaba gösteren personeller olduğu görülmüştür. İş-aile çatışmasının boyutlarına ilişkin olarak verilen cevaplara bakıldığında, işine ayırması gereken zamanın ev ile ilgili sorumluluklara ve faaliyetlere eşit bir şekilde katılımını engelleyen, işten eve geldiğinde aile sorumluluklarını yerine getiremeyecek ve aileyle ilgili faaliyetlere katılamayacak kadar bitkin olan, çalışma ortamındaki baskılar nedeniyle eve geldiğinde keyif aldığı şeyleri yapamayacak kadar stresli olan, iş yerinde kullandığı

problem çözücü davranışların evdeki sorunları çözerken etkili olmadığını gören personellerin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında bir genel hipotez oluşturulmuştur. Genel hipotez üzerinde de on beş alt hipotez kurulmuştur. Hipotezleri denemek üzere korelasyon analizi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis ve T testi gibi analizler uygulanmıştır. Araştırma kapsamında duygusal emek ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir. Her iki ölçeğin de alt boyutlarının birbiri ile ilişkili olup olmadığına dair kurulan hipotezlerin sınanması için korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda her iki ölçeğin boyutlarının birbiri ile olan ilişkisi 0,01 önem düzeyinde anlamlı çıkmıştır ve bu doğrultuda “Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan zaman kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H1<sub>a</sub> hipotezi, “Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan gerilim kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H1<sub>b</sub> hipotezi, “Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan davranış kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H1<sub>c</sub> hipotezi, “Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan zaman kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H1<sub>d</sub> hipotezi, “Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan gerilim kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H1<sub>e</sub> hipotezi, “Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan davranış kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H1<sub>f</sub> hipotezi, “Duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan zaman kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H1<sub>g</sub> hipotezi, “Duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan gerilim kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H1<sub>h</sub> hipotezi ve “Duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranış ile iş-aile çatışmasının alt boyutu olan davranış kaynaklı boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H1<sub>i</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. Duygusal emek ve cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır şeklindeki hipotezin test edilmesi için T testi uygulanmıştır ve bay ve bayanların verdikleri cevapların birbirine yakın olduğu görülmüştür. Ancak bayanların

baylara göre daha fazla duygusal emek gösterdikleri tespit edilmiştir ve bu doğrultuda “Duygusal emek ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal emek ve medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır şeklindeki hipotezin sınanması için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda boyutların medeni durumla olan anlamlılık değeri  $\alpha = 0,05$  değerinden büyük olduğu için “Duygusal emek ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir. Duygusal emek ile iş görenlerin departmanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucu boyutlar ile departmanlar arasındaki anlamlılık değeri  $\alpha = 0,05$  değerinden büyük çıktığı için “Duygusal emek ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_4$  hipotezi de reddedilmiştir.

Aynı şekilde cinsiyet ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır şeklindeki hipotezi sınamak için T testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda bayanların baylara oranla iş-aile çatışmasından daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir. Bu doğrultuda “İş-aile çatışması ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir. İş-aile çatışması ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ulaşmak için Mann Whitney U testi yapılmıştır ve boyutlarla medeni durum arasındaki anlamlılık değeri  $\alpha = 0,05$  değerini üstünde olduğu için “İş-aile çatışması ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir. “Çalışanların departmanları ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki hipotezin sonucuna ulaşmak için Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Test sonucuna göre anlamlılık değeri  $\alpha = 0,05$ 'den büyük olduğu için  $H_7$  hipotezi de reddedilmiştir.

Çalışma sonucunda konaklama işletmesi personellerinin duygusal emek ve iş-aile çatışmalarının olumsuz sonuçlarını daha aza indirmek için bazı önerilerde bulunulmuştur. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Müşterilerle bire bir iletişimin zorunlu olduğu konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin müşterilerle etkili bir iletişim kurması sağlanmalıdır. Bu durum işverenlerin personellerine güvenmesi ve gerektiği durumlarda personeline yetki vermesi ile mümkün olmaktadır.

- Araştırma sonucunda personelin sergilemiş olduğu yüzeysel davranış seviyesinin azaltılması iş görenlerin duygusal emek açısından daha az yıpranmasını sağlayabilir. Bu durumun oluşması için de iş görenlerin çalışma ortamları daha samimi bir hale dönüştürülebilir. İşverenler ile iş görenler arasındaki samimi davranışlar arttıkça iş gören kendini daha rahat hissedebilir ve yüzeysel davranış seviyesi azalma gösterebilir.
- İş görenlerin iş-aile çatışması yaşamaları azaltılabilir. Bunu sağlayabilmek için iş görenlerin ailelerine de yeterli zamanı ayırmalarına imkan verilebilir. Yani iş görenler için esnek çalışma saatleri ayarlanması sağlanabilir.
- İş görenlerin iş stresi nedeniyle yaşadıkları psikolojik sıkıntılar bireylerin aileleriyle olan ilişkilerinde kopukluklara neden olabilmektedir. İş görenlerin aileleri ile birlikte yılın belli dönemlerinde tatile gönderilmesi personelin yaşadığı psikolojik sıkıntıyı ve iş-aile çatışmasını engelleyebilir.
- Özellikle bireyin çalışma ortamı bünyesinde küçük çaplı da olsa kreşlerin yapılmasına imkan verilmesiyle personelin çocuklarıyla ilgilenmesi daha da kolaylaştırılabilir. Bu sayede personel hem işine odaklanabilir hem de aklının çocuklarında kalması engellenebilir.
- Personelin çalışma ortamının da fiziksel açıdan rahat hale getirilmesi iş gören ile müşteri ilişkilerinde olumlu sonuçlar doğurabilir. İş gören kendini rahat hissettiğinde bu rahatlığını müşteriye de yansıtabilir. Dolayısıyla iş yerinde mutlu olan personel aile hayatı içinde de mutlu tavırlar sergileyebilir.
- Personelin ekonomik olarak da kendini iyi hissetmesi sağlanmalıdır. Bunun için primler ve ödüller ile personelin ekonomik rahatlığı sağlanabilir. Bu durum da personel ailesine karşı kendini yetersiz hissetmekten kurtulabilir.
- Yöneticilere ve iş görenlere hizmet içi eğitimler verilebilir. Bu sayede iş görenler çalışma arkadaşları ile, yöneticileri ile ve müşteriler ile daha etkili iletişim içine girebilir.

Bu araştırma, daha farklı çalışmalara yol gösterecek niteliktedir. Duygusal emek; iş gören performansı, işkoliklik, iş yerinde yalnızlık hizmet kalitesi gibi farklı konular ile de ilişkilendirilebilir. Hem duygusal emek ölçeği hem de iş-aile çatışması ölçeği farklı örneklemelere de uygulanabilir. Yapılan bu çalışma konaklama işletmesi

personellerine uygulanmıştır. Ancak daha farklı meslek grupları üzerinde de duygusal emek ve iş-aile çatışması ilişkisi incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Akgeyik, T. ve Güngör, M. (2009). “Müşteri Saldırganlığı: Sonuçları ve Mücadele Stratejisi”. *Kamu-İş*, 10 (3), 33-71.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S. ve Sutton, M. (2000). “Consequences Associated with Work to Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 278-308.
- Ashkanasy, Neal; Charmine E.J. Hartel; Wilfred J. Zerbe. “Emotions in Workplace”: Chapter 4, 115-124.
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Aytaç, S. (2000). “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”. *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Sendikası Yayını Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan*, 905-914.
- Aytaç, S. (2001a). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri* (1.Baskı), Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Babadağ, K. (2000). “Meslekleşme ve Kadın”. *1. Uluslararası VIII. Ulusal Hemşirelik Kongresi* (S. 35-39): Kongre Kitabı, Antalya.
- Bakker, B. Arnold; Ellen Heuven, “Emotional Dissonance, Burnout and In-Role Performance Among Nurses and Police Officers”, *International Journal of Stress Management*, Vol: 13, No: 4, 2006, 423-440.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. (6. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi
- Barutçu, E. ve Öktem, Ş. (2003). “İş-İş Gören Uyumu Açısından Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama (Özet kitabı)”. *IX. Ulusal Ergonomi Kongresi* (s.47). Denizli.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Umut Yayınları.



- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M. ve Gren, S. G. (2006). “Episodic Processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies”. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1053-1065.
- Becker, W. J. (2010). *Shared Display Rules And Emotional Labor In Work Teams*, (Unpublished Doctoral Dissertation). The University of Arizona.
- Bekiş, T. (2006). *Liderlikte Duygusal Zeka Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Bellavia, G. M. ve Frone, M. R. (2005). *Handbook of Work Stress. Work- Family Conflict*. Canada: Thousand Oaks.
- Bellavia, Gina M. ve Michael R. Frone (2005). “Chapter 6: Work-Family Conflict”, *Handbook of Work Stress* (s. 113-147), Julian Barling, E. Kevin Kelloway ve Michael R. Frone (Ed.). California: Sage Pub.
- Boyar, Scott L., Maertz, Carl P., Pearson, Allison W ve Keough S. (2003). “Work-Family Conflict: A Model of Linkages Between Work and Family Domain Variables and Turnover Intentions”, *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 175-190.
- Cardenas, R. A., Major D. A. (2005). “Combining Employment And Breastfeeding: Utilizing A Work-Family Conflict Framework To Understand Obstacles And Solutions”. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 31-51.
- Carlson, Dawn S. (1999); “Personality and Role Variables as Predictors of Three Forms of Work-Family Conflict”, *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 236-253.
- Carmines EG, Zeller RA. (1982). *Reliability and Validity Assessment*. 5th printing. Beverly Hills: Sage Publications Inc.
- Catsouphe, Marcie P., Kossek, Ellen E., Sweet, Stephen. (2006). *The Work and Family Handbook*, IEA: New Jersey.

- Chu, K.H.L. and Murrmann, S. K. (2006). "Development And Validation of The Hospitality Emotional Labor Scale". *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Cinamon, G. R., Yisreal, R. "Gender Differences in the Importance of Work and Family Roles: Implications for Work-Family Conflict", *Sex Roles*, 47(11/12), 2002, 531-540.
- Çakır, M. (2011). *Turizm Sektöründe İş-Aİle Çatışması: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.
- Çakır, Ö. (2008). "Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 31, 25-47.
- Çaldağ, M. A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Çarıkcı, Ğ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). "İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 9, 153-170.
- Çarıkcı, İ. (2001). *Banka Çalışanlarının İş ve Aile Rollerinin Çatışması (Bireysel ve Örgütsel Boyutlar)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, M. ve Turunç Ö. (2011). "Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 40, Sayı: 2.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2012). "Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş – Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 40 (2), 226-250.
- De Gangi, GA (2000). "Self-regulation in infants and children. Treatment of irritability and other mood-regulation problems". *Pediatric Disorders of Regulation in*

*Affect and Behavior: A Therapist's Guide to Assessment and Treatment*, 2-31 & 120-159. London: Academic Press.

- Demir, M. (2010). "Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 26.
- Diefendorff, J.M. Croyle, M.H. Gosserand, R.H. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.66, 339-357.
- Doğan, Demiral, S. (2007). "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Donald, F. ve Linington, J. (2008). "Work / Family Border Theory and Gender Role Orientation in Male Managers". *South African Journal of Psychology*. 34 /84): 659-671.
- Dökmen, Ü. (1996), *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Duxbury, L, Higgins, C. (1991). "Gender Differences in Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 76 (1), 60-74.
- Efeoğlu, İ. E. ve Özgen, H. (2007). "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 237-254.
- Eken, H. (2006a). "Askeri Kurumların Mesleğe İlişkin Rol ile Aile İçi Rol Etkileşimindeki Rolü: Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Kadın Subaylar Örneği". *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1-21.
- Eken, H. (2006b). "Toplumsal Cinsiyet Olgusu Temelinde Mesleğe İlişkin Rol İle Aile İçi Rol Etkileşimi: Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Kadın Subaylar". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 15, 247-279.
- Ekman, P., Friesen, W.V.,(1969). "The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins", *Usage And Coding*, *Semiotica* 1(1), 49-98.

- Elloy, D. F. (2004). "Antecedents of Work-Family Conflict Among Dual-Career Couples: An Australian Study", *Cross Cultural Management*, 11(4), 17-27.
- England, P. And Farkas, G. (1986). *Households, Employment, And Gender: A Social, Economic, And Demographic View*. New York: Aldine.
- Eroğlu, E. (2010). "Örgütsel İletişimin İş görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetime Olan Etkisi". *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3).
- Fleishman, Edwin A. (2005). *Work and Family: An International Research Perspective*. Ohio: George Mason University Press.
- Frone M. R., Rice R. W. (1987). "Work-Family Conflict: The Effect of Job And Family Involment". *Journal of Occupational Behavior*, 8, 40-47.
- Frone, M. R. Barnes, Grace M., Farrell, Michael P. (1994) "Relationship of Work-Family Conflict to Substance Use among Employed Mothers: The Role of Negative Affect", *Journal of Marriage and Family*, 56(4), 1019-1030.
- Gay LR. (1985). *Educational Evaluation and Measurement*. 2nd edition. London: A Bell & Howell Company.
- Giray, M. D. ve Ergin, C. (2006). "Çift Kariyerli Ailelerde Bireylerin Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-iş Çatışmalarının Kendini Kurgulama Davranışı ve Yaşama Olayları ile ilişkisi". *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(57), 83-101.
- Goleman, D. (2005). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*. (Çev.: Banu Seçkin Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.
- 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.
- Grandey, A.A. (2003). "When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery", *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Greenhaus J. H. and Beutell N. J. (1985). "Sources of Conflict Between Work And Family Roles", *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. "A Work-Nonwork Interactive Perspective of Stress & Its Consequences", *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 1986, 37-60.
- Gross, J.J. ve Thompson, R.A. (2007). *Handbook of Emotion Regulation. Conceptual Foundations* (ss. 3, 224) New York.
- Güngör, M. (2009). "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları". *Kamu-İş Dergisi*, (11)1, İstanbul.
- H. M. Johnson. (2007). *Service with a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of South Florida.
- Haar, Jarrod M. (2006); "The Downside of Coping: Work-Family Conflict, Employee Burnout and the Moderating Effects of Coping Strategies", *Journal of Management and Organization*, 12(2), 146-159.
- Hertz, R., Marshall, N. L. (2001). *Working Families*, University of California Press, Los Angeles.
- Higgins, C. A. and Duxbury L. E. (1992). "Work-Family Conflict: A Comparison of Dual-Career And Traditional-Career Men", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 389-411.
- Hochschild, A.R. (1979). "Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure", *American Journal of Sociology*, Vol.85, 551-575.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, Arlie R. (2003). "The Managed Heart Commercialization of Human Feeling With a New Afterword", *University of California Press*, Berkeley.
- İncir, G. (1998). "Vardiyalı Çalışma ve Kronobiyolojik Araştırmalar". *Verimlik Dergisi*, 63-67.
- K. Byron (2005). "A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and its Antecedents". *Journal of Vocational Behavior*. 67, 169-198.

- Kabakçı, E. (2001). “Üniversite Öğrencilerinde Sosyotropik/Otonomik Kişilik Özellikleri, Yaşam Olayları ve Depresif Belirtiler”. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12(4), 273-282.
- Karatepe, M. O., Kılıç, H. (2007). “Relationships of Supervisor Support And Conçicts In The Work–Family İnterface With The Selected Job Outcomes of Frontline Employees”. *Tourism Management*, 28, 238–252.
- Karatepe, M. O., Sökmen, A. (2006). “The Effects of Work Role And Family Role Variables On Psychological And Behavioral Outcomes of Frontline Employees”. *Toursim Management*. 27, 255–268.
- Karim, J. (2009). “Emotional Labor and Psychological Distress: Testing the Mediatory Role of Work-Family Conflict”. *European Journal of Social Sciences*, 11(4), 584-598.
- Kasper, H., Meyer, M. and Schmidt, A. (2005). “Managers Dealing With Work- Family Conflict: An Explorative Analysis”. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (5), 440-461.
- Kaya, F. (2014). *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*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Kaya, N., Aştı, T., Acaroğlu, R., Kaya, H., & Şendir, M. (2006). “Hemşire Öğrencilerin Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özellikleri ve İlişkili Faktörlerin İncelenmesi”. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(3), 1-11.
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2012). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. (Ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (1998). “Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men In Finland. Human Relations”, 51(2), 157-177. Retrieved January 14, 2011, from Sage database.
- Kleinman, S., M.A. Copp (1993). *Emotions and Fieldwork*, Newbury Park, CA: Sage

- Koç, A. (2007). *Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koray, M., Demirbilek, S. ve Demirbilek T. (1999). *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. Ankara: Cem Web Ofset.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- L.T. Eby. (2005). "Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of the Literature" (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124–197.
- Lazarus, R. S. *Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion*, (Ed. Y. L. Hanin). Emotion in Sports, Human Kinetics, U.K. 2000.
- Lirio, P. "Exploring Career-Life Success And Family Social Support of Successful Women In Canada, Argentina And Mexico", *Career Development International*, 12(1), 2007.
- Madsen, Susan R. (2001); "Work and Family Conflict: A Review of the Theory and Literature", *Academy of Human Resource Development Conference Proceedings (Symposium 22)*. Tulsa, Oklahoma.
- Malatesta CZ, Culver C, Tesman JR, Shepard B (1989). "The Development of Emotion Expression During The First Two Years of Life", *Monographs of The Society For Research In Child Development*, 54 (Serial No. 219).
- Mastracci, S.H., ve M.A. Newman, Vve M.E. Guy (2006). "Appraising Emotional Work: Determining Whether Emotional Labor Is Valued İn Government Jobs", *American Review of Public Administration*, 36(2), 123-138.
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2005). "Convergence Between Measures of Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: A Meta-Analytic

- Examination”. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 215–232. Retrieved January 20, 2011, from Science Direct database.
- Morris, A. J., Feldman, D. C. (1996). “The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor”. *Academy of Management Review*, 21 (4), 986–1010.
- Morris, G. Charles. (2002) *Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş*, (Çev.: Ed. H. Belgin Ayvaşık ve Melike Sayıl). Türk Psikologlar Derneği, Ankara.
- Morris, J. Andrew; Daniel C. Feldman. (1997). “Managing Emotions in the Workplace”, *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.
- Mulvaney, R. H., O’Neill, J. W., Cleveland, J. N. and Crouter, A. C. (2007). “A Model of Work-Family Dynamics of Hotel Managers”. *Annals of Tourism Research*. 34( 1), 66–87.
- Mutlu, E. (2008). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ayraç Yayınları.
- Namasıvayam, K., Zhao, X. (2006). “An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on The Relationships Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees In India”. *Tourism Management*. 28,1212–1223.
- Nwankwo, B. E., Kanu, G. C. ve Obi, T. C. (2012). “Emotional Labour and Psychological Distress As Predictors of Work – Family Conflict Among Nurses”. *British Journal of Advance Academic Research* 1(1), 68- 81.
- Onay, M.,(2011). “Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Öcal, Ö. (2008). *İş-Aile Çatışması, İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).



Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı.

- Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özdevecioğlu, M., Aktaş, A. (2007). “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özgen, Işıl. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkan, G. (2011). *Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir.
- Özmen, B. (2001). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Devir Hızının İnsan Kaynakları Yönetimi Hedefleri Yönünden İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Pazarlama Anabilim Dalı.
- Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pamukoğlu E. (2004). *Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Parasuraman, S. & Simmers, C. (2001). “Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study”. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551-568.
- Pleck J., Stanies H. G. and Lang L. L. (1980). “Conflicts Between Work And Family Life”. *Monthly Labor Review*, 103, 29-42.

- Pratt, Angela K. (2006). *Role of Cognitive Ability and Personality Factors in Coping With WorkFamily Conflict*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Michigan Üniversitesi.
- Ramachandran, Y. Jordan, P.J., Troth, A.C., Lawrence, S.A. (2011). "Emotional Intelligence, Emotional Labour And Organisational Citizenship Behaviour In Service Environments", *International Journal of Work Organisation And Emotion*, 4(2), 136-157.
- Research, Theory and Practice* (2000). Quarum Books, West Port.
- Rice R.W., Frone, M.R., McFarlin D.B. (1992). "Work- Non-Work Conflict and The Perceived Quality of Life", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 155 168.
- Robbins, S.P., Coulter, M. (2007). *Management, New Jersey*: Pearson Prestice Hall.
- Salovey, P., Mayer, J.D. (1997). What Is Emotional Intelligence. In P. (Ed. Salovey& D. Sluyter). *Emotional Development, Emotional Literacyand Emotional Intelligence: Implications For Educators* (Pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Siegel, P.A., Corinne, P. Joel, B., Ariel Y. Fishman ve Charlee, G. (2005); "The Moderating Influence of Procedural Fairness on the Relationship between Work-Life Conflict and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13-24.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Staines, G. L. (1980); *Spillover versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship between Work and Non-work*, *Human Relations*, 33(2), 111-129.
- Şatır, F. S. (2002). *Work-Family Conflict: In Relation With Job Involvement And Family Involvement* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Termine NT, Izard CE (1988). "Infants' Responses To Their Mothers' Expressions of Joy And Sadness". *Developmental Psychology*, 24(2), 223-229.

- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. and Lyness, K. S. (1999). "When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture On Benefit Utilization, Organizational Attachment, And Work–Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392–415.
- Tracy, S. J. ve K. Tracy (1998). "Emotion Labor at 911: A Case Study and Theoretical Critique", *Journal of Applied Communication Research*, 26, 390-411.
- Ünler Öz, Ela. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanlarının İş Sonuçlarına Etkisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Vural, A. B. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım*. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.
- Wayne, S.J; Shore, L.M.; Liden, R.C. "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *The Academy of Management Journal*, 40(1), 1997, 82-111.
- Wharton A. & Erickson R.J. (1993). "Managing Emotions On The Job And At Home: Understanding The Consequences of Multiple Emotional Roles". *Academy of Management Review*, 18, 457–486.
- Wharton, A.S. (1993). "The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job". *Work and Occupations*", 20(2), 205–232.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yurtseven, Ö. (2008). *İş- Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zedeck, S. ve K.L., Moiser (1990). "Work In The Family And Employing Organization", *American Psychologist*, 45, 240-251.
- Zhaoa Roy, X., Qub, H. and Ghiselli, R. (2011). "Examining The Relationship of Workfamily Conflict To Job And Life Satisfaction: A Case of Hotel Sales Managers". *International Journal of Hospitality Manegement*, 30, 46–54.

**İNTERNET KAYNAKLARI**

[http://mebk12.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/61/03/965736/dosyalar/2012\\_12/30111813\\_empati.pdf](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/61/03/965736/dosyalar/2012_12/30111813_empati.pdf). (21.04.2015)

<http://www.cerezforum.net/konu/kendini-uyarlama-nedir.111471/> (26.04.2015).

<http://www.derszamani.net/duygulanim-nedir.html> (17.05.2015).

<http://www.fvcpsikiyatri.com/psikoloji/duygulari-tanimak> (22.05.2015).

<http://www.ibrahimbayraktar.net/2014/04/duygular.html> (26.05.2015).

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (03.06.2015).

**EKLER****EK 1. ANKET FORMU**

Değerli Katılımcı,

Bu anket tamamen bilimsel amaçlı olup amaca ulaşılabilmesi için vereceğiniz bilgilerin doğruluğu çok önemlidir. Anketi doldurmada göstermiş olduğunuz sabır ve samimiyetten dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

Arş. Gör. Zennube IŞIK

- (1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Biraz Katılmıyorum  
(4) Kararsızım (5) Biraz Katılıyorum (6) Katılıyorum (7) Tamamen Katılıyorum

|    |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular gerçekten hissettiklerimle örtüşür.   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2  | Müşterilerle olan ilişkilerimde gerçekten hissetmesem de hoş görünmeye çalışırım.                                     |   |   |   |   |   |   |   |
| 3  | Gerçekten nasıl hissediyorsam o duyguları müşterilere yansıtırım.   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4  | Müşterilere hizmet sunarken beklentilerine cevap verebilecek uygun olan davranışlarda bulunurum.                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 5  | İşimin gerektirdiği duyguları yansıtacak yüz ifadelerini takinabilirim.   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6  | Gerçekten hissetmediğim olumlu duyguları davranışlarımda gösterebilirim.  |   |   |   |   |   |   |   |
| 7  | Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı davranabilirim.  |   |   |   |   |   |   |   |
| 8  | Müşterilerle olan ilişkilerimde onlara iyi görünmeye çalışırım.   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9  | Müşterilere yansıtmam gereken olumlu duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi gizleyebilirim.         |   |   |   |   |   |   |   |
| 10 | Müşterilerle yüz yüze çalışırken, işletmemin göstermemi istediği belli başlı duygu ve tavırları yansıtmaya çalışırım. |   |   |   |   |   |   |   |
| 11 | İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissedirim.   |   |   |   |   |   |   |   |
| 12 | Müşterilerle olan ilişkilerimde içten bir konukseverlik sergilerim.   |   |   |   |   |   |   |   |
| 13 | Müşterilere hizmet ederken kendime nasıl hissediyorsam öyle davranmam gerektiğini söylerim.                           |   |   |   |   |   |   |   |
| 14 | Müşterilere göstermem gereken olumlu duyguları yansıtabilmek için elimden geleni yaparım.                             |   |   |   |   |   |   |   |
| 15 | Müşterilere hizmet sunarken gerçek duygularımı (daha çok olumsuz) gizlemek zorundayım.                                |   |   |   |   |   |   |   |
| 16 | Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.   |   |   |   |   |   |   |   |
| 17 | Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm.  |   |   |   |   |   |   |   |
| 18 | Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken olumlu duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 19 | Gerçekten hissetmediğim olumlu duyguları davranışlarımda yansıtmaya çalışırken daha fazla çaba harcarım.              |   |   |   |   |   |   |   |
| 20 | İşim, beni istediğimden daha fazla ailemle ilgili faaliyetlerden alıkoymaktadır.                                      |   |   |   |   |   |   |   |

|    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 21 | İşe ayırmam gereken zaman ev ile ilgili sorumluluklara ve faaliyetlere eşit bir şekilde katılımımı engellemektedir.                          |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | İş ile ilgili sorumluluklarımı yerine getirmek için harcamam gereken zaman yüzünden aile ilgili faaliyetleri kaçırmak zorundayım.            |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Aile ile ilgili sorumluluklarım için harcadığım zaman genellikle iş sorumluluklarımı yerine getirmeme engel olmaktadır.                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Ailemle geçirdiğim zaman genellikle kariyerim için gerekli olan işle ilgili faaliyetlerine katılmama engel olmaktadır.                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Aile ile ilgili sorumluluklarımı yerine getirmem için harcamam gereken zaman nedeniyle işle ilgili faaliyetleri kaçırmak zorundayım.         |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Genellikle işten eve geldiğimde aile sorumluluklarımı yerine getiremeyecek ve aileyle ilgili faaliyetlere katılamayacak kadar bitkin olurum. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Genellikle işten eve geldiğimde duygusal olarak tükenmiş olurum ve bu durum ailemle vakit geçirmeme engel olur.                              |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 | İşteki tüm baskılar yüzünden bazen eve geldiğimde keyif aldığım şeyleri yapamayacak kadar stresli olurum.                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | Evde yaşadığım stres nedeniyle işteyken zihnim genellikle aile meseleleriyle meşgul olur.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 30 | Genellikle aile ile ilgili sorumluluklarımdan kaynaklanan stres nedeniyle işime konsantre olurken zorlanırım.                                |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31 | Aile yaşantımdan kaynaklanan gerilim ve kaygı işle ilgili kabiliyetlerimin zayıflamasına neden olur.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 32 | İş yerinde kullandığım problem çözücü davranışlarım evdeki problemleri çözerken etkili değildir.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33 | İşte benim için gerekli ve etkili olan davranış, evde ters etkiye sebep olabilir.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 34 | İşte gösterdiğim ve orada etkili olan davranışlarım, iyi bir eş veya iyi bir ebeveyn olmama yardım etmemektedir.                             |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 35 | Evde işime yarayan davranışlar işyerinde işe yaramamaktadır.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 36 | Evde benim için gerekli ve etkili olan davranışlar işte ters etkiye sahip olabilir.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 37 | Evde benim için problem çözücü davranışlarım işte faydalı görünmemektedir.   |  |  |  |  |  |  |  |  |

Cinsiyetiniz : ( ) Bay ( ) Bayan  
Yaşınız : ( ) 18-24 ( ) 25-31 ( ) 32-38  
( ) 39-45 ( ) 46+  
Eğitim Düzeyiniz : ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans  
( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora  
Medeni Durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekar  
Çalıştığınız Departman : ( ) Ön büro ( ) Yiyecek-İçecek ( ) Güvenlik  
( ) Kat Hizmetleri ( ) Teknik Servis  
( ) Mutfak ( ) Diğer  
İşletmede Çalıştığınız Kademe : ( ) Departman Çalışanı ( ) Departman Şefi  
( ) Departman Müdürü  
Sektörde Çalışma Süreniz : ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7 +  
İşletmede Çalışma Süreniz : ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7 +

## ÖZGEÇMİŞ

| <b>Kişisel Bilgiler</b>       |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Adı Soyadı</b>             | Zennübe IŞIK  |
| <b>Doğum Yeri ve Tarihi</b>   | POSOĞ 25.12.1986  |
| <b>Eğitim Durumu</b>          |   |
| <b>Lisans Öğrenimi</b>        | Nevşehir Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği Eğitimi   |
| <b>Yüksek Lisans Öğrenimi</b> | Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı  |
| <b>Bildiği Yabancı Diller</b> | İngilizce, Rusça  |
| <b>Bilimsel Faaliyetler</b>   | <p><b>Bildiriler (Sempozyum);</b></p> <p>SERÇEOĞLU, N., IŞIK, Z., TIRAK, L. (2015) "Küresel İklim Değişikliklerinin Kış Turizmine Etkileri: Erzurum İli Örneği". Doğu Karadeniz Bölgesi Sürdürülebilir Turizm Kongresi.</p> <p>IŞIK, Z., TIRAK, L., SERÇEOĞLU, N. (2015) "Yerel Halk ve Sürdürülebilir Turizm İlişkisi: Gümüşhane İli Örneği ". Doğu Karadeniz Bölgesi Sürdürülebilir Turizm Kongresi.</p> <p>TIRAK, L., SERÇEOĞLU, N., IŞIK, Z. (2015) "Alternatif Turizm ve Erzurum İlinin Alternatif Turizm Potansiyelinin Belirlenmesi". Doğu Karadeniz Bölgesi Sürdürülebilir Turizm Kongresi.</p> <p>BİLİCİ, N., IŞIK, Z. (2015) "Bölgesel Kalkınmada Yayla Turizmi: Rize İli Örneği". Doğu Karadeniz Bölgesi Sürdürülebilir Turizm Kongresi.</p> |
| <b>İş Deneyimi</b>            |   |
| <b>Stajlar</b>                | Nevşehir Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi<br>Toki Kız Meslek Lisesi  |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Çalıştığı Kurumlar</b> | Nevşehir Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi (2010)<br>Toki Kız Meslek Lisesi (2011)<br>Seviye Dersanesi Kayseri (2012)<br>Atatürk Üniversitesi (2013 -) |
| <b>İletişim</b>           |  |
| <b>E-posta Adresi</b>     | <a href="mailto:zennubeyalcin@hotmail.com">zennubeyalcin@hotmail.com</a><br><a href="mailto:zennube.yalcin@atauni.edu.tr">zennube.yalcin@atauni.edu.tr</a>     |