

**DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ:  
MANAVGAT'TAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Salih YILDIZ**

**Yüksek Lisans Tezi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı  
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE  
2014**

**Her Hakkı Saklıdır**

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

**Salih YILDIZ**

**DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ:  
MANAVGAT'TAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

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

**ERZURUM-2014**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

24/02/2014

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi: Manavgat’taki Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” 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 5 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Salih YILDIZ



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE danışmanlığında, Salih YILDIZ tarafından hazırlanan bu çalışma 24/02/2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Turizm İşletmeceliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

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

İmza:

**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ

İmza:

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Erkan SAĞLIK

İmza:

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

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

F-85/00/22.02.2012

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT .....	VI
KISALTMALAR DİZİNİ .....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	VIII
TABLolar DİZİNİ .....	IX
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ .....	XII

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. TANIMSAL YAKLAŞIMLAR.....	1
1.2. DUYGUSAL EMEKTE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	2
1.2.1. Bireysel Faktörler .....	3
1.2.1.1. Cinsiyet .....	3
1.2.1.2. Kişilik Özellikleri.....	4
1.2.1.3. Yaş.....	5
1.2.1.4. Medeni Durum .....	6
1.2.1.5. İş Deneyimi.....	6
1.2.1.6. İş Statüsü (İstihdam Şekli).....	7
1.3. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER .....	8
1.3.1. Duygusal Davranış Kuralları .....	8
1.3.2. Otonomi.....	9
1.3.3. Örgütsel Destek.....	10
1.3.4. Etkileşimsel Faktörler .....	11
1.3.4.1. Müşterilerle Etkileşimin Süresi.....	11
1.3.4.2. Müşterilerle Etkileşimin ve Müşteri Sayısının Yoğunluğu.....	12
1.3.4.3. Duygusal Emek Davranışlarındaki Çeşitlilik Düzeyi.....	13
1.4. DUYGUSAL EMEK BOYUTLARI.....	14
1.4.1. Yüzeysel Davranış (Duygusal Çelişki).....	14
1.4.2. Derinlemesine Davranış (Duygusal Çaba) .....	15
1.4.3. Samimi Davranış .....	16

<b>1.5. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.1. Olumlu Sonuçlar.....</b>	<b>19</b>
1.5.1.1. Ek Gelir.....	19
1.5.1.2. İş Tatmini .....	20
1.5.1.3. İşten Ayrılma Niyetinde Azalma .....	20
1.5.1.4. Hizmet Performansında Artış .....	21
1.5.1.5. Müşteri Tatmini ve Bağlılığı.....	21
1.5.1.6. Kendini Gerçekleştirme ve Özgüven Duygusu Kazanma.....	22
<b>1.5.2. Olumsuz Sonuçlar .....</b>	<b>23</b>
1.5.2.1. İş Stresi .....	23
1.5.2.2. İş Tatminsizliği.....	23
1.5.2.3. Yabancılaşma .....	24
1.5.2.4. Müşteri Tatminsizliği .....	25

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

<b>2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI.....</b>	<b>28</b>
2.2.1. Duygusal Tükenme.....	28
2.2.2. Duyarsızlaşma.....	29
2.2.3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma.....	30
<b>2.3. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.1. Örgütsel Faktörler.....</b>	<b>31</b>
2.3.1.1. İş Yüğü.....	31
2.3.1.2. Kontrol.....	31
2.3.1.3. Ödüller .....	32
2.3.1.4. Aidiyet.....	32
2.3.1.5. Örgütsel Adalet Algısı .....	33
2.3.1.6. Değerler .....	33
<b>2.3.2. Bireysel Faktörler.....</b>	<b>34</b>
2.3.2.1. Kişilik Özellikleri.....	34
2.3.2.2. Kişinin Beklenti Düzeyi.....	35

2.3.2.3. Dış Kontrol Odaklı Olma.....	35
2.3.2.4. Kendine Yeterlilikten Yoksun Olma.....	36
2.3.2.5. Demografik Özellikler .....	36

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### DUYGUSAL EMEK ve TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

3.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	39
3.2. KONUYLA İLGİLİ TURİZM SEKTÖRÜNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	41
3.2.1. Yerli Literatürde Yapılmış Araştırmalar .....	43
3.2.2. Uluslar Arası Literatürde Yapılmış Araştırmalar .....	45

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMA .....	52
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	52
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	52
4.1.3. Araştırmanın Önemi .....	52
4.1.4. Araştırmanın Yöntemi .....	53
4.1.4.1. Araştırmanın Modeli.....	53
4.1.4.2. Araştırmanın Örneklem Süreci .....	54
4.1.4.3. Veri Toplama Aracı.....	56
4.1.4.4. Veri Toplama Süreci .....	59
4.2. BULGULAR .....	59
4.2.1. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları .....	59
4.2.2. Bağıntısal İstatistik Bulguları.....	62
4.2.2.1. Farklılık Analizleri .....	62
4.2.2.1.1. Cinsiyet.....	62
4.2.2.1.2. Medeni Durum .....	63
4.2.2.1.3. Çalışma Durumu .....	65
4.2.2.1.4. Yaş .....	66

4.2.2.1.5. Mesleki Deneyim .....	67
4.2.2.1.6. İşyerindeki Pozisyon .....	68
4.2.2.1.7. İşteki Aylık Kazanç.....	70
4.2.2.1.8. Eğitim Durumu .....	71
4.2.2.1.9. Mevcut İşyeri Deneyimi.....	72
4.2.2.1.10. Haftalık Çalışma Saati.....	73
4.2.2.1.11. Mesai Ücreti.....	74
4.2.2.1.12. Departman .....	76
4.2.2.1.13. Turizm Eğitimi Alma Durumu .....	77
4.2.2.2. Duygusal Emegın Tükenmişliğe Etkisi .....	77
<b>SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....</b>	<b>80</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>109</b>
<b>ANKET FORMU .....</b>	<b>109</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>111</b>



**ÖZET**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: MANAVGAT'TAKİ BEŞ  
YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Salih YILDIZ**

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

**2014, 111 sayfa**

**Jüri: Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ  
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE  
Yrd. Doç. Dr. Erkan SAĞLIK**

Bu çalışmanın amacı, turizm sektörü çalışanlarının duygusal emek davranışları sergilemekten kaynaklı mesleki tükenmişlik yaşayıp yaşamadıklarını ve çalışanların sahip oldukları bir takım demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerin duygusal emek davranışları sergileme ve tükenmişlik algıları açısından anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaçla, Antalya'nın Manavgat ilçesindeki 17 adet beş yıldızlı otel işletmesinin çalışanlarından anket tekniği aracılığıyla veriler toplanmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilere yönelik farklılık analizleri ve regresyon analizi uygulanmıştır. Kruskal-Wallis ve Mann Whitney-U testlerine göre, çalışanların sahip oldukları demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerin çoğunda, duygusal emek ve tükenmişlik boyutlarına yönelik algı düzeyi açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Regresyon analizi neticesinde ise, duygusal emek alt boyutlarından duygusal çelişkinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya anlamlı ve pozitif yönde; bununla birlikte kişisel başarı hissine anlamlı ve negatif yönde etki ettiği belirlenmiştir. Diğer bir duygusal emek alt boyutu olan duygusal çabanın ise, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya anlamlı ve negatif yönde; bununla birlikte kişisel başarı hissine anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Regresyon analizi neticesinde elde edilen istatistiki sonuçlar doğrultusunda, duygusal çelişkinin çalışanlar açısından daha çok olumsuz, duygusal çabanın ise olumlu çıktılar sağlama potansiyelinin olduğu kanısına varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Tükenmişlik, Turizm Sektörü, Turizm Sektörü Çalışanları

**ABSTRACT****MASTER THESIS****THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOUR AND BURNOUT:  
A RESEARCH ON FIVE STAR HOTEL EMPLOYEES IN MANAVGAT****Salih YILDIZ****Advisor: Assist. Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE****2014, 111 pages****Jury: Assoc. Prof. Dr. Fatma GEÇİKLİ  
Assist. Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE  
Assist. Prof. Dr. Erkan SAGLIK**

The aim of this study is to determine whether tourism industry employees are experiencing occupational burnout induced from performing emotional labor behaviors or not and whether a number of demographic and socio-economic characteristics of the employees show significant differences with regards to performing the emotional labor behaviors and burnout perceptions. For this purpose, data was collected from the employees of 17 five-star hotels in Manavgat the county of Antalya by applying the questionnaire technique. Analysis of variance and regression analysis were performed to the data obtained from participants. According to Kruskal-Wallis and Mann-Whitney -U test, in terms of the perception of the emotional labor and burnout level, significant differences were identified in the majority of the demographic and personal characteristics of employees. As a result of regression analysis, it has been identified that emotional contradiction, the sub-dimensions of emotional labor has significant and positive effect on emotional exhaustion and depersonalization and it has been also identified that emotional contradiction has significant and negative effect on the sense of personal achievement. It has been identified that emotional effort, the another sub-dimension of emotional labor has significant and negative effect on emotional exhaustion and desensitization and It has been also identified that emotional effort has significant and positive effect on the sense of personal achievement. In accordance with the statistical results obtained from the regression analysis, it has been concluded that while emotional contradiction has a potential to provide more negative outcomes for the employees, emotional effort has a potential to provide positive outcomes for the employees.

**Keywords:** Emotional labor, burnout, tourism sector, tourism sector employees

**KISALTMALAR DİZİNİ**

Bkz.	: Bakınız
Duyçeliş	: Duygusal Çelişki
DuyÇaba	: Duygusal Çaba
DuyTük	: Duygusal Tükenmişlik
Duyarsz	: Duyarsızlaşma
HEL5	: Hospitality Emotional Labor Scale
KişBaşHis	: Kişisel Başarı Hissi
TL	: Türk Lirası
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

**Şekil 4.1.** Araştırma Modeli .....53

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 4. 1.</b> Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi .....	58
<b>Tablo 4. 2.</b> Demografik Özellikler İçin Tanımlayıcı İstatistikler .....	60
<b>Tablo 4.3.</b> Cinsiyet Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma.....	63
<b>Tablo 4. 4.</b> Cinsiyet Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları .....	63
<b>Tablo 4.5.</b> Medeni Durum Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma.....	64
<b>Tablo 4.6.</b> Medeni Durum Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları .....	64
<b>Tablo 4.7.</b> Çalışma Durumu Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma.....	65
<b>Tablo 4.8.</b> Çalışma Durumu Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları .....	66
<b>Tablo 4.9.</b> Yaş Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma.....	66
<b>Tablo 4.10.</b> Yaş Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları .....	67
<b>Tablo 4.11.</b> Mesleki Deneyim Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma.....	67
<b>Tablo 4.12.</b> Mesleki Deneyim Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları .....	68
<b>Tablo 4.13.</b> İşyerindeki Pozisyon Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma.....	69
<b>Tablo 4.14.</b> İşyerindeki Pozisyon Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları .....	69
<b>Tablo 4.15.</b> İşteki Aylık Kazanç Düzeyi Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma .....	70
<b>Tablo 4.16.</b> İşteki Aylık Kazanç Düzeyi Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları .....	71

<b>Tablo 4.17.</b> Eğitim Durumu Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma.....	71
<b>Tablo 4.18.</b> Eğitim Durumu Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları .....	72
<b>Tablo 4.19.</b> Mevcut İşyerindeki Deneyim Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma .....	73
<b>Tablo 4.20.</b> Mevcut İşyerindeki Deneyim Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları .....	73
<b>Tablo 4.21.</b> Haftalık Çalışma Saati Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma .....	74
<b>Tablo 4.22.</b> Mesai Saati Ücreti Alma Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma .....	75
<b>Tablo 4.23.</b> Mesai Saati Ücreti Alma Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları .....	75
<b>Tablo 4.24.</b> Departman Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma.....	76
<b>Tablo 4.25.</b> Departman Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları .....	76
<b>Tablo 4.26.</b> Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Algı Düzeyinde Farklılaşma .....	77
<b>Tablo 4.27.</b> Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	78

**ÖNSÖZ**

Bu çalışma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE yönetiminde bir yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Genel olarak hizmet sektöründe müşteri-çalışan etkileşiminin çok fazla olması çalışanların duygusal emek davranışlarını çok önemli hale getirmektedir. Turizm sektörü müşteri-çalışan etkileşiminin en yoğun olduğu sektörlerden biridir. Turistik ürün tüketicileri bazen satın aldıkları hizmetin kapsamında bulunan fiziksel ortam çekicilikleri, lezzetli yemekler vb. unsurlardan ziyade, bu unsurların nasıl sunulduğu, çalışanların kendilerine karşı ne kadar samimi davrandıkları gibi konularla ilgilenmektedirler. Bu nedenle turizm sektörü çalışanlarının duygusal emek davranışlarını ne düzeyde gerçekleştirdikleri ve bu davranışlar dolayısıyla tükenmişlik sendromunu ne kadar yaşadıkları müşteri memnuniyeti ve çalışanın performansı açısından çok önemlidir. Araştırma sonucunda güvenilir veriler elde edebilmek için anketlerin mesai saatlerinde doldurulması gerekliliği otel yöneticileri tarafından hoş karşılanmasa da, anketler bazı yöneticilerden alınan izinlerle doldurtulmuştur.

Çalışmam süresince desteklerinden dolayı danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE'ye ve değerli katkılarından dolayı iş arkadaşım Arş. Gör. Ufuk KAYA'ya teşekkürü borç bilirim.

**Erzurum-2014**

**Salih YILDIZ**

## GİRİŞ

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından, müşterilerle birebir etkileşim halinde olan çalışanların gösterdikleri performansın, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyet düzeyinin belirleyicisi olduğu genel kabul gören bir yaklaşımdır. Bunun nedeni ise, müşterilerle birebir etkileşim halinde olan çalışanların işletmenin müşteriye görünen yüzü niteliğinde olması şeklinde açıklanmaktadır (Nunan ve Knox, 2005). Söz konusu bu etkileşim, çalışanlardan işlerinde duygusal emek de sarf etmeleri yönündeki beklentileri artırmakta, özellikle etkileşimsel hizmet alanlarında duygusal emeğin rolünü daha fazla ön plana çıkarmaktadır (Güngör, 2009). İş süreçlerinde müşterilere daha iyi ve nitelikli hizmet sunabilmek amacıyla çalışanların duygularını yönetmesi ve bu yönetme sürecinde müşterilere sergilemiş oldukları duygusal davranışlar şeklinde (Hochschild, 1983) ifade edilen duygusal emek olgusu, işletmelerin sadık müşteri portföyünü ve buna bağlı olarak gelirlerini artırmada sunduğu fiziksel unsurlardan daha önemli bir faktör olarak değerlendirilebilmektedir (Seçer, 2010: 826).

Çalışanların müşterilerle etkileşimlerinde, işletmenin çalışanlardan beklediği duygusal emek davranışlarını sergilemeleri işletme için olumlu sonuçlar doğururken, bu etkileşim sırasında özellikle sergilenen duygusal davranışlar ile gerçekte hissedilen duygular arasında uyumsuzluk oluyorsa çalışanlar açısından önemli ölçüde olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Hochschild, 1983; Grandey, 2000). Bununla birlikte, sergilenen duygusal emek davranışlarının her türlüünün çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurmadığı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Bu nedenle, duygusal emek davranışlarının sınıflandırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, ilgili literatürde duygusal emeğin etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda duygusal emeğin genel olarak, yüzeysel davranış (duygusal çelişki), derinlemesine davranış (duygusal çaba) ve samimi davranış olmak üzere 3 başlık altında incelenmesinin daha sağlıklı sonuçlar elde etmede faydalı olacağı üzerinde durulmaktadır. Buna göre, sergilenen davranışlar ile gerçekte hissedilen davranışlar arasında uyumsuzluğa karşılık gelen yüzeysel davranışlar sergileme düzeyinin artması durumunda çalışanların bir takım olumsuzlukları daha yüksek düzeyde yaşayabilecekleri/deneyimleyecekleri ifade edilmektedir.



Bununla birlikte, derinlemesine davranışlar sergilemede de, çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarını gerçekte hissetmemeleri söz konusu olmakla birlikte, burada çalışanın işini daha iyi yapabilmek ve işinde daha başarılı olabilmek arzusunun olduğundan söz etmek mümkündür. Dolayısıyla, derinlemesine davranışta bulunan çalışan, duygusal açıdan zorlansa bile yüzeysel davranışta olduğu gibi olumsuz etkilere yüksek düzeyde maruz kalmayabilir (Grandey, 2000). Hatta bunun da ötesinde, yapılmış olan araştırmalarda elde edilen sonuçların da gösterdiği üzere, derinlemesine davranışlar sergilemenin samimi olarak algılanmasına bağlı olarak olumlu sonuçlar dahi elde edilebilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2000; Chau, Dahling, Levy ve Diefendorff 2009; Öz, 2007). Samimi davranışlar ise, çalışanlar açısından her hangi bir duygusal zorlanma yaratmadığı ve müşteri ilişkilerine daha yüksek samimiyet kazandırdığı için çalışanların bu kapsamda davranışlar sergilemesi sonucunda elde ettiği olumlu çıktılarının çeşitliliği daha fazla olabilmektedir.

İlgili literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, duygusal emeğin özellikle tükenmişlik sendromuyla yakından ilişkili olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda, özellikle duygusal çelişki kapsamında davranışlar sergileme düzeyi yüksek olan çalışanlarda tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin de yüksek olduğu ifade edilmektedir. Gerçekleştirilen saha araştırmalarında da bu doğrultuda sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Lewig ve Dollard, 2003; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, ve Isic, 1999; Morris ve Feldman, 1997). Bununla birlikte, derinlemesine davranışlar sergileme düzeyi yüksek olan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük ve tükenmişliğin bir diğer alt boyutu olan kişisel başarı hislerinin ise yüksek olduğu belirtilmiş ve buna ilişkin araştırma sonuçları ortaya konmuştur (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2000; Chau, vd., 2009; Öz, 2007).

Bu tez çalışmasında da, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi gerçekleştirilen bir saha araştırması ile incelenmiştir. Araştırmanın temel sorunsalı duygusal emek alt boyutlarının tükenmişlik alt boyutları üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığı ve etkinin düzeyi ve doğrultusu/yönünün ne olduğudur. Bu amaçla, duygusal emek olgusu duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki alt boyutta ele alınmış ve söz konusu bu iki alt boyutun tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinin ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Ayrıca, duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarının katılımcıların demografik ve bireysel özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediği de bu çalışma kapsamında ele alınan bir diğer araştırma sorunsalıdır. Araştırma, hizmetler sektörünün önemli bir alanı olan turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterilerle birebir etkileşim halinde olan çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bu alanda gerçekleştirilmiş olmasının nedeni ise, turistlerin kısa süreli tatillerinde olabildiğince yüksek düzeyde beklentilerinin karşılanması isteğinde olmalarına bağlı olarak, çalışanların duygusal emek davranışlarını daha yoğun ve dikkatli olarak sergilemek durumunda olmaları ile açıklanabilir. Ayrıca, hizmet sunulan müşterilerin yabancı kültürlerden gelmesi de çalışanların daha yoğun olarak duygusal emek davranışları sergilemelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla, bu işletmelerde çalışanların duygusal emek davranış sergilemeye bağlı olarak tükenmişlik sendromunu daha yüksek düzeyde hissedebileceği düşünülmüştür.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu bölümünde duygusal emek olgusunun kavramsal çerçevesini ortaya koyabilmek amacıyla bir takım bilgiler sunulmaktadır. Bu bağlamda, duygusal emeğe yönelik getirilen tanımsal yaklaşımlar, duygusal emek davranışlarını sergilemede etkili olan bireysel, örgütsel ve etkileşimsel faktörler; duygusal emeğin üç boyutu olarak kabul edilen samimi, yüzeysel ve derinlemesine davranış formlarının içeriği ve son olarak da duygusal emek davranışlarını sergilemenin ortaya çıkarabileceği olası sonuçlardan söz edilmektedir.

#### 1.1. TANIMSAL YAKLAŞIMLAR

Duygusal emek kavramının ilk olarak 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından kaleme alınan “The Managed Heart” (Yönetilen Kalp) isimli kitabında ele alındığı belirtilmektedir. Söz konusu eserde duygusal emek kavramına yaklaşımda esasen, sosyal aktörlerin günlük yaşamlarındaki performanslarına atıf yapılmaktadır. Kitapta duyguların, organizma ve interaktif olmak üzere genel anlamda iki farklı boyutta gerçekleştiği üzerinde durulmaktadır. Organizma boyutunda duygu; içgüdü ve dürtülere bağlı olmaktadır ve ani bir refleks olarak ortaya çıkan bir durum olarak görülür. Bu yaklaşıma göre sosyal faktörler sadece duyguların gösterilmesi, yansıtılması aşamasında dâhil edilmektedir. Diğer bir ifadeyle sosyal faktörlerin, duyguların ortaya çıkışında veya meydana gelişinde etkili olmadığı varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu noktada duyguların bir başkası veya başkaları tarafından yönetilemeyeceği savunusunda bulunmaktadır. Duyguların ortaya çıkışında sosyal faktörlerin belirleyici olduğunu savunan interaktif/etkileşimsel yaklaşım ise, duyguları daha çok sosyal boyutta ele almaktadır. Bu yaklaşımın temel savunusu; insanların büyüdükçe duygularını kontrol etmeye ve yönetmeye başladığı şeklindedir (Hochschild, 1979: 553-555). Buna göre, sosyal yaşam bir dizi ilişkiler ağına sahiptir ve bu süreçte duygularını belirli kural ve ritüellerle yönetmeye başlayan bireyler, duruma uygun davranışları sergilemelerini sağlayan beceriyi genellikle farkında olmadan geliştirebilmektedirler. Dolayısıyla duygusal yönetim, özünde günlük sosyal ilişkilerin doğal yansımaya işaret etmektedir (Payne, 2006: 7) ve bu yaklaşım doğrultusunda duygusal emek davranışlarının da

temelde sosyal faktörlere dayalı olarak şekillendiği belirtilmektedir (Güngör, 2009: 169).

Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar için çok daha geçerli olan duygusal emek olgusuna yönelik ilgili literatürdeki tanımlamalarda konunun farklı yönlerine vurgu yapıldığını görmek mümkündür. Duygusal emeği bir tür duygu yönetim süreci kapsamında ele alan Hochschild'e (1983) göre duygusal emek, müşterilere iyi bir şekilde servis sunabilmek amacıyla çalışanların müşterilerle iletişim ve etkileşim halindeyken gerekli duygusal performans sergileyebilmek için harcanan emek gücü olarak ifade edilmiştir. Ashfort ve Humphrey (1993) ise duygusal emeği; hizmet kalitesinin belirleyicisi olarak ele almış ve bu doğrultuda kavramı, müşterilerle etkileşim sürecinde onların memnuniyetlerini yüksek tutabilmek amacıyla arzu edilen ve gözlenebilen duygusal ifadelerin yansıtılması şeklinde tanımlamışlardır. Duygu yönetimi üzerinden hareket ederek kavramı tanımlayan Morris ve Feldman'a (1996) göre duygusal emek, kişiler arası iş süreçlerinde örgüt tarafından arzu edilen ve belirlenmiş davranış kurallarının çalışanlar tarafından sergilenebilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontrollerdir. Grandey'in (2000) duygusal emek olgusuna yaklaşımında ön plana çıkan kavram ise duygu ayarıdır. Yazar bu kavramı referans alarak duygusal emeği, çalışanların yönetimce ve örgütçe belirlenen ve sergilenmesi istenen duygusal davranış kurallarını yerine getirebilmesi için duygularını ortama göre ayarlama göstermiş oldukları çaba olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte Seçer (2005), duygusal emeğin sadece istenen/arzu edilen duygusal ifadeleri sergilemek için değil; buna ek olarak istenmeyen duygusal ifadelerin müşterilere yansıtılmaması için de çaba gerektirdiği üzerinde durmaktadır. Steinberg ve Figart'ın (1999) konuyla ilgili çalışmasında duygusal emek kavramı empatide bulunma ile ilişkilendirilmiş ve kavram bu doğrultuda, çalışanın karşısındakini anlayabilmek ve karşısındakinin duygularını kendi duygularıyla karşılamasına hissedebilmek için harcadığı çaba olarak ifade edilmiştir.

## **1.2. DUYGUSAL EMEKTE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER**

Çalışanların müşterilere yönelik duygusal emek davranışlarını sergilemede ortaya çıkan farklılıkların bir takım sosyo-demografik özelliklerle ilişkili olduğu ilgili literatürde üzerinde durulan noktalardan birisidir. Çalışmanın bu kısmında, söz konusu sosyo-demografik özellikler kapsamında duygusal emeği etkileyen; cinsiyet, kişilik

özellikleri, yaş, medeni durum, iş deneyimi, iş yerindeki statü (kadrolu veya sözleşmeli) değişkenleri ele alınacaktır. Buna ek olarak bu kısımda duygusal emekte etkili olan örgütsel faktörler (*duygusal davranış kuralları, otonomi, örgütsel sosyal destek, çalışanlara ödenen ücret*) ve durumsal faktörler (*müşterilerle etkileşimin süresi/yoğunluğu ve sergilenen duygusal emek davranışlarındaki çeşitlilik düzeyi*) üzerinde durulacaktır.

### **1.2.1. Bireysel Faktörler**

#### **1.2.1.1. Cinsiyet**

Duygusal emek ile cinsiyet ilişkisinin ele alındığı konuyla ilgili araştırmalarda, cinsiyetin duygusal emek davranışlarını sergilemede etkili olduğuna ve etkili olmadığına yönelik farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki olan duygusal emek davranışlarını sergilemenin cinsiyete göre farklılaştığını savunanların argümanı iş yaşamındaki bir takım rollerin paylaşımında kadın-erkek ayrımının olmasına dayanmaktadır. Buna göre özellikle, müşterilere olumlu duygusal ifadelerin yansıtılmasının gerektiği işlerde kadınların bu rolleri daha başarılı bir şekilde yerine getirdikleri belirtilirken (Guy ve Newman, 2004: 296), erkeklerin ise, olumsuz duygu gösterimi sırasında veya kendi duygularını bastırmayı gerektiren işlerde daha başarılı olduğu savunulmaktadır (Köksal, 2009: 19; Gross ve John; 2003: 352). Erickson ve Ritter (2001: 148) ise, kadınların olumsuz duygu gösterimlerinden sakınıp olumlu duygusal davranışları sergilemelerinde daha başarılı olmalarını kadınların statü durumlarıyla açıklamaktadırlar. Yazarlara göre, çalışma yaşamında kadınların erkeklere kıyasla çoğunlukla daha düşük statülü işlere sahip olması bu durumda oldukça etkili olabilmektedir. Çünkü yüksek statülü işlerde çalışan erkekler gerektiğinde olumsuz duygusal ifadeleri yansıtmaktan çekinme gereksinimi duymayabilmektedirler.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında da, kadınların erkeklere kıyasla duygusal emek davranışlarını daha başarılı bir şekilde sergiledikleri görülmektedir (Türkay, Ünal ve Taşar 2011; Meier, Mastracci ve Wilson 2006; Erickson ve Ritter, 2001; Tyler, 2000). Johnson'un (2007) konuyla ilgili gerçekleştirmiş olduğu ampirik çalışmada, özellikle derinlemesine duygusal emek davranışlarını (*daha çok empati, içsel motivasyon ve pozitif duygulanım gerektiren*) sergilemede kadınlar ön plana çıkarken, erkeklerin daha çok yüzeysel duygusal emek davranışlarında bulunduğu ilişkin sonuç

elde edilmiştir. Bu durum ise, Grandey (2000: 16) tarafından, kadınların olumsuz koşullar altında bile temel motivasyonlarını “iyi geçinme” anlayışı üzerinden kurmalarıyla açıklanmaktadır. Kadınların duygusal emek davranışlarını erkeklere kıyasla daha az zorlanarak ve daha başarılı bir şekilde sergilemeleri onların buldukları iş ortamlarının daha kolay ve rahat benimsemeleriyle de ilişkilendirilmektedir (Bauer, Preacher ve Gil 2006; Grandey, 1999). Özgen’in (2010) çalışmasında ise bu durumun, kadınların fizyolojisinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Çalışmada, kadınların beyinlerinin daha çok duygusallığa yönelik olan lobunu kullanmasının bu noktadaki etkisinden bahsedilmektedir. Bununla birlikte, duygusal emek davranışlarını sergilemede cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığına yönelik araştırma sonuçları da ilgili literatürde yer almaktadır (Kaya ve Özhan, 2012; Oral ve Köse, 2011; Dursun, Bayram, ve Aytaç 2011; Ünler Öz, 2007; Uysal, 2007).

### **1.2.1.2. Kişilik Özellikleri**

Duygusal emek davranışlarını sergilemede oldukça önemli olduğu kabul edilen bir diğer bireysel faktör değişkeni olarak da çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri ifade edilebilir. Duygusal emek ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda genellikle 5 Büyük Kişilik Ölçeği kullanılmaktadır. Söz konusu ölçekteki 5 farklı kişilik özellikleri ise şu şekildedir: Dışadönüklük/İçedönüklük; Geçimlilik/Geçimsizlik; Duygusal Denge/Duygusal Dengesizlik; ve Açıklık’tır. Belirtilen bu kişilik özelliklerinden dışadönüklük eğilimi yüksek olan çalışanların gerek yüzeysel gerekse derinlemesine duygusal emek davranışlarını sergilemede zorlanmadıkları; duygusal açıdan denge sorunu yaşayanların olumsuz duygular sergilemeleri gerektiğinde derinlemesine davranışlara daha fazla başvurdukları, fakat genellikle yüzeysel davranışları sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu; duygusal dengeye sahip olan kişilerin olumsuz duygularını bastırmaktan kaçınmadıkları; başkalarıyla geçinebilme yeteneği yüksek olanların olumsuz duyguları bastırmada başarılı oldukları belirtilmektedir (Tews ve Glomb, 2004: 19). Bu kişilik özelliklerinden özellikle dışa dönüklük/içe dönüklük ve duygusal denge/duygusal dengesizlik faktörlerinin duygusal emek üzerinde daha önemli etkiye sahip olabildiğinden söz edilmektedir (Özgen, 2010: 40). Dışa dönüklük eğilimi yüksek olan çalışanlar müşterilerle olan etkileşimlerinde sosyalleşme düzeylerinin de yüksek olmasına bağlı

olarak daha fazla empati kurabilmekte ve böylece derinlemesine davranışları sergileyebilmektedir. Bu kişilik özelliklerine sahip çalışanların pozitif duygulanım düzeylerinin yüksek oluşu da duygusal emek davranışlarını zorlanmadan sergilemelerini sağlayabilmektedir (Gursoy, Boylu ve Avcı 2011: 787). Bununla birlikte, duygusal dengesizlik yaşayan çalışanların müşterilere ve olaylara bakış açısı daha negatif ve sinik olabildiğinden, duygusal emek davranışlarını sergilemede zorlandıkları belirtilmektedir. Bu kişilik özelliği ağır basan çalışanlarda negatif duygulanım düzeyi daha yüksek olabilmekte ve buna bağlı olarak duygusal emek davranışlarını daha çok yüzeysel olarak sergiledikleri ifade edilmektedir (Kim, 2008). Kişilik özellikleri ve duygusal emek davranışlarının incelendiği araştırmalarda da bu yaklaşım doğrultusunda istatistiki açıdan anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmalarda, dışadönüklük eğilimi daha yüksek olan çalışanların daha çok derinlemesine; duygusal dengesizlik içindeki çalışanların ise daha çok yüzeysel duygusal emek davranışları sergilediklerine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir (Gürsoy vd., 2011; Yalçın; 2010; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Diefendorff, Croyle ve Gosserand 2005; Diefendorff ve Richard, 2003; Zapf ve Holz, 2006).

### **1.2.1.3. Yaş**

Sosyo-duygusal seçicilik teorisine göre, bireylerin deneyimleri arttıkça toplumsal yapı içerisinde nasıl davranmaları gerektiğine dair bilişsel ve duygusal yönleri de o doğrultuda gelişebilmektedir. Bir diğer açıdan, kişinin yaşının artması beraberinde deneyimlerinin de artmasını sağlayabilmektedir (Charles ve Carstensen, 2007). Bu durum, yaşça daha büyük olan bireylerin sosyal yapı içerisinde duygularını ortama göre ayarlama da daha az zorlanıp daha başarılı olmalarını sağlayabilmektedir. Ayrıca, yaşça daha büyük olan çalışanların müşterilerle olan etkileşimlerinde duygusal emek davranışlarında samimi ve derinlemesine davranışlarda bulunma düzeylerinin daha yüksek; buna karşılık yüzeysel davranışta bulunma düzeylerinin ise daha düşük olduğu belirtilmektedir (Dahling ve Perez, 2010: 574). Bir diğer ifadeyle, yaş artışıyla birlikte duygu kontrolünde de aynı doğrultuda artışın olduğunu söylemek mümkündür (Gross, Carstensen, Pasupathi, Tsai, Skorpen ve Hsu 1997: 590). Robbins (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, yaş arttıkça olumsuz duyguların daha az gösterildiği sonucu elde edilmiştir. Bir başka araştırmada da, yaş ile derin ve samimi davranışlar

arasında pozitif, yüzeysel davranış arasında ise negatif ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Dahling ve Perez, 2010).

#### **1.2.1.4. Medeni Durum**

Duygusal emek davranışlarını sergilemede etkili olduğu düşünülen bir diğer sosyo-demografik özellik ise çalışanların medeni durumları olarak gösterilebilir (Özgen, 2010: 38). İlgili literatürde gerçekleştirilen ampirik araştırma sonuçlarına bakıldığında, medeni durumun duygusal emek davranışlarını sergileme açısından herhangi bir anlamlı farklılık yaratacak etkisinin olmadığı sonuçları elde edilmiş olsa da (Wharton, 1996; Zammuner ve Galli, 2005; Ünler Öz, 2007; Sloan, 2008; Kaya, 2009; Oral ve Köse, 2011), özellikle evli çalışanların eşlerinden sosyal destek sağlamaları durumunda iş yaşamında daha başarılı bir şekilde duygusal ifadeleri yansıtabilecekleri düşünülebilir. Bununla birlikte, evli çalışanların iş-aile çatışması yaşamaları işin gerektirdiği duygusal ifadeleri gerektiğince sergileyememe sorununa da yol açma potansiyelini taşıyabilmektedir. Bu durum ise, çalışanlarda bir takım psikolojik sıkıntıları da beraberinde getirebileceği şeklinde araştırma sonucuyla desteklenmiştir (Çelik ve Turunç, 2011). Chang ve Chiu (2004) tarafından Tayvanlı hostes çalışanlara yönelik gerçekleştirilen bir araştırmada, evli çalışanların daha çok yüzeysel ve bekâr çalışanların daha çok derinlemesine davranışlara yöneldiği şeklinde bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuç ise, bekâr çalışanların ailevi problemlerinin olmamasından dolayı işlerine daha fazla odaklanabildikleri şeklinde yorumlanmıştır.

#### **1.2.1.5. İş Deneyimi**

Duygusal emek konusu ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına bakıldığında, çalışma süresinin –belirli bir iş/meslekte elde edilen deneyim süresinin-sergilenen duygusal emek davranışları üzerinde anlamlı farklılık yaratacak düzeyde etkisinin olmadığı görülmektedir (Öz, 2007; Kozak ve Güçlü, 2008; Pala, 2008; Kaya, 2009; Oral ve Köse, 2011) . Bu sonuç Pala'nın (2008: 79) yaklaşımını izleyerek söyleyecek olursak; genellikle bilgi ve beceri deneyimlerle ya da yaşadıklarımızla öğrenilirken duygular öğrenilememekte veya değiştirilememektedir şeklinde ifade edilebilir. Ancak bir diğer yaklaşıma göre; farklı özelliklere, değer yargılarına ve beklentilere sahip kişilere hizmet etmenin gerektiği işlerde uzun süre çalışanların, önemli derecede duygusal deneyimler edinebildikleri ve bu durumun çalışanların



duygularını düzenlemelerinde onlara bir avantaj sağlayabildiği belirtilmektedir (Dahling ve Perez, 2010). Chu ve Murmann (2006: 1182) ve Hochschild (1983: 40) de benzer şekilde, işin gerektirdiği duygusal emek davranışlarını sergilemede geçmişte edinilen iş deneyimlerinin önemine dikkat çekmektedir. Kinman, Wray ve Strange (2011) ve Lee ve Brotheridge (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarında da, daha uzun süredir çalışmakta olanların duygusal emek davranışları sergilemede daha başarılı olduğu sonucunu görmek mümkündür. Öz (2007) ve Uysal (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda ise, daha çok çalışma süresine sahip olanların derinlemesine davranış sergileme eğilimlerinin de daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **1.2.1.6. İş Statüsü (İstihdam Şekli)**

Son yıllarda giderek artan bir şekilde göze çarpan çağrı üzerine, sözleşmeli, geçici vb. istihdam biçimlerinin beraberinde getirdiği esnek çalışma uygulamaları sonucunda, bu statüdeki çalışanların işlerine bakış açılarının daha olumsuz tutumda gerçekleştiğinin üzerinde durulmaktadır (İzgi ve Olcay, 2008; İlhan, 2008; Belek, 2008). Özellikle geçici olarak istihdam edilenlerin iş güvencesinden yoksun olma durumu, onların işlerine daha az bağlılık hissiyle yaklaşmalarına neden olabilmektedir. Bu bağlamda, geçici süreli istihdam edilen çalışanların iş tatmini ve buna bağlı olarak işe bağlılık düzeyleri sürekli istihdam imkânına sahip kadrolu çalışanlara kıyasla daha düşük olabilmektedir. Nitekim Yüksel (2002) ve Miller ve Terborg (1979) tarafından iş tatmininin ve Karahan (2008) tarafından örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olarak ele alındığı araştırmalarda da bu doğrultuda sonuçlar elde edilmiştir. İş tatmini-yabancılaşma (Turan ve Parsak, 2011; Aiken ve Hage, 1966) ve örgütsel bağlılık-yabancılaşma (Sulu, Ceylan ve Kaynak 2010; Hirschfeld ve Field, 2000) ilişkilerinin incelendiği araştırmalarda da, değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, müşterilerle yoğun etkileşim halinde çalışan iş görenlerin sahip oldukları iş statülerine bağlı olarak hizmet sunum süreçlerinde müşterilere yönelik yansıttıkları duygusal davranış formlarında farklılıkların olabileceğini söylemek mümkündür. İcra ettiği işte güvencesi olmadığını düşünen, işini geçici olarak gören çalışanların duygusal emek davranışlarını daha çok yüzeysel şekilde sergilemeleri beklenebilir. Bununla birlikte, bu statüdeki çalışanların iş güvencesine sahip olmaması ve işini kaybetme kaygısını derin olarak hissediyor olması ise, Kaya ve Serçeoğlu'nun (2013) çalışmasında da belirtildiği üzere,

özellikle işe olan finansal bağımlılıktan kaynaklı işten atılma/işsiz kalma gibi kaygılarla onları daha fazla çaba ve performans harcamaya zorlayabilmektedir.

### **1.3. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER**

#### **1.3.1. Duygusal Davranış Kuralları**

Örgütler, iş görenlerden hangi durumlarda hangi duyguları sergilemelerini bekleediklerini duygusal davranış kurallarıyla ortaya koymaktadırlar. Örgüt tarafından belirlenmiş olan duygusal davranış kuralları hedeflere ulaşabilmek için iş görenlere kılavuzluk etmek ve iş görenlerin sergiledikleri duygusal emek davranışlarını örgütsel amaçlarla uyumlaştırmak amacı taşımaktadırlar. Duygusal davranış kuralları, insanlarla yakından ve yoğun iletişim kurmayı gerektiren hizmet sektörü mesleklerinde daha fazla yer alabilmektedir (Oral ve Köse, 2011: 466). Bu mesleklerde belirlenmiş olan duygusal davranış kuralları işyerinde çalışanların müşterilere karşı uygun duygu gösterimlerini standardize etmede büyük önem taşıyabilmektedir (Diefendorff vd., 2005). Bu kuralların varlığı, çalışan-müşteri ilişkilerine tahmin edilebilirlik fırsatı sağlayabilmektedir. Çalışanların müşterilere karşı duygu gösterimlerini nasıl sergileyecekleri önceden belirlenmiş kurallar dâhilinde ise duygusal emek davranışlarını sergilemek de çalışanlar açısından daha kolay olabilmektedir. Dolayısıyla, hizmet kalitesini belirli standartlarda gerçekleştirmek isteyen örgütlerin duygusal davranış kuralları oluşturması ve uygulatması noktasında özen göstermeleri gerekmektedir. Güllüce (2010: 8) çalışmasında işletmeler arasındaki rekabetin giderek artmasıyla birlikte duyguların rolünün çok daha önemli hale geldiğini belirterek, işyerinde duyguların algılanmasının, değerlendirilmesinin, anlaşılmasının ve yönetilmesinin; işletmelerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmesi ve pazar payını artırabilmeleri için bir gereklilik haline geldiğinden bahsetmiştir.

Duygusal davranış kuralları örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Her örgüt kendi yapısına uygun olarak farklı davranış kuralları oluşturur ve bunlardan faydalanır. Bu doğal bir durumdur. Ancak, örgüt içinde bu kuralların oluşumu hem örgütsel ve mesleki normlardan hem de toplumsal normlardan tam anlamıyla bağımsız olarak gerçekleşmez. Duygusal davranış kuralları esas olarak bu normlardan etkilenir ve onların bir uzantısı gibidirler. Özellikle toplumsal kültürle ters düşen davranış kurallarının genellikle örgüt

için işlevsel olmayan sonuçlar doğuracağı ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal davranış kuralları, örgüt içinde uyulması gereken zorunlu kurallar şeklinde açıkça belirlenmiş olabilirler. Bu durumda, iş görenlerin hangi durumlarda müşterilere nasıl davranacakları örgüt tarafından kendilerine öğretilir. Açık seçik bir şekilde belirlenmiş davranış kurallarının varlığı, müşteri iletişiminin standartlarını ortaya koyarak, iş görenlerin örgütün beklentilerine uygun davranmalarına ve daha iyi iş çıkarmalarına yardımcı olması bakımından yararlıdır (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Bununla birlikte, bazı firmalar bu kuralları fazla ileri götürerek iş görenlerini zor durumda bırakabilmektedirler. Duygusal davranış kuralları örgüt tarafından açıkça belirlenmemiş de olabilir. Örgüt içinde paylaşılan informel normlar şeklinde de var olabilirler. Gösterilmesi beklenen davranış şekillerinin açıkça belirlenmediği böyle durumlarda, iş görenler sergilemeleri gereken davranışlar konusunda farklı anlayışlar içerisinde olabilirler (Diefendorff vd. 2006). Morris ve Feldman (1996), duygusal davranış kurallarının olumsuz duyguların gösterimini gerektirdiği durumlarda, olumlu duygulanım sahibi bireylerin duygusal çelişki yaşama ihtimallerinin yüksek olacağını öne sürmektedirler. Bunun gibi, duygusal davranış kurallarının olumlu duyguların sergilenmesini gerekli kıldığı işlerde ise olumsuz duygulanım sahibi olanların duygusal çelişki yaşama ihtimalleri yüksek olacaktır.

### **1.3.2. Otonomi**

Çalışma yaşamı açısından otonomi kavramı, en basit ve genel hatları itibariyle tanımlanacak olursa, çalışanlara işlerinde inisiyatif kullanma hakkı tanınmasına bağlı olarak, iş süreçlerinde bağımsız hareket edebilme şeklinde ifade edilebilir. Duygusal emekte önemli olanın, iş görenlerin karşı tarafa sergiledikleri duyguları ile yarattıkları etki olduğu göz önünde bulundurulacak olursa, bu noktadan hareketle otonomi kavramını, iş görenlerin örgütün davranış kurallarını kendi özgün stillerine uyarlayabilme yetkileri; yani kişisel ilişkilerinde daha iradi davranabilmeleri şeklinde de tanımlamak mümkündür (Morris ve Feldman, 1996).

Duygusal emek olgusunun özüne bakıldığında, iş görenlerin sergiledikleri duygusal davranışların önceden belirlenmiş olan kurallar çerçevesinde olması gerektiği görülmektedir. Dolayısıyla, müşterilere karşı duygusal ifadeler yansıtılırken bunu

otonomik olarak yerine getirmenin pek de mümkün olmadığı düşünülebilir. Bir diğer açıdan çalışanın, iş süreçlerinde kendi içsel duygularıyla uyumsuzluk gösteren duygusal ifadeleri göstermesi gerektiği durumlarda otonomik hareket etmesinin, belirlenmiş olan duygusal davranış kurallarının ihlali ile sonuçlanabileceği belirtilmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Bununla birlikte, duygusal emek ve otonomi ilişkisinin incelendiği araştırmalarda da işinde özerk hareket edebilen çalışanların, duygusal davranış kurallarına uygun hareket etmede önemli derecede zorlanma ve duygusal çelişki yaşamadıkları doğrultusunda bulgular elde edilmiştir. (Bkz. Oral ve Köse, 2011; Morris ve Feldman, 1997; Nunan ve Knox, 2005). Morris ve Feldman'a (1997: 1000) göre de, iş görenlerin örgüt içerisinde otonomik hareket etmeleri mümkün olması durumunda çalışanların duygusal uyumsuzluk yaşamaları ters orantılı olarak azalmaktadır. Nunan ve Knox (2005: 73) tarafından konuyla ilgili gerçekleştirilen bir araştırmada elde edilen bulgu doğrultusunda, yüzeysel davranış gösterimlerinin otonomi düzeyinin düşük; derinlemesine duygusal davranışlar sergilemenin ise otonomi düzeyi yüksek olan işlerde geçerli olabileceğinden söz edilmektedir. Bu bağlamda, otonominin iş süreçlerinde sergilenen duygusal emek davranış formları üzerinde farklılaşmalara yol açabileceğini söylemek mümkündür.

### **1.3.3. Örgütsel Destek**

Hochschild'in (1983; 197) hosteslere yönelik araştırmasında, iş arkadaşlarından sağlanan sosyal desteğin duygusal emek davranışlarını sergilerken duygusal olarak rahatlamaya yardımcı olduğu ifade edilmektedir. Grandey'de (2000) benzer doğrultuda işyerinde sosyal destekle birlikte oluşturulan olumlu havanın, iş görenlerden sürekli olumlu tepkilerin verilmesinin beklendiği hizmet faaliyetlerinde, duygusal emek gösterimlerinde daha düşük düzeyde zorlanmalara olanak sağlayacağını belirtmektedir. İşyerinde kişilerarası gerginliğin zaten başlı başına bir stres kaynağı olduğu (Güçlü, 2001) düşünülürse, müşterilere sürekli güler yüzlü ve anlayışlı davranması gereken bir iş görenin, işini zaten gergin bir ortamda gerçekleştirmeye çalışırken göstereceği duygusal çabanın da daha fazla olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Başka bir ifadeyle, duygusal emek araştırmacılarının ortak görüşü sosyal desteğin duygusal emeğin zararlı etkilerini hafifletici bir faktör olduğu yönünde olduğu da üzerinde durulan bir diğer noktadır. Chu ve Murrmann (2002) tarafından gerçekleştirilen ampirik çalışmada da, örgüt içerisinde sosyal destek elde etmenin duygusal emek davranışları

sergilerken iş görenlere bir takım faydalar sağlayabildiğine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre, örgüt içi sosyal destek duygusal çelişkinin azaltılmasında ve daha az duygusal zorlanma yaşanmasında etkili olabilmektedir. Dolayısıyla, örgüt içi sosyal destek görmenin bir gruba ait olma gibi sosyal gereksinimleri karşılayarak psikolojik ve fiziksel sağlığı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu haliyle, örgüt içi sosyal desteğin duygusal emek davranışlarının gösteriminde iş görenler açısından önemli bir olumlu faktör olduğunu söylemek mümkündür (Özgen, 2010: 46).

### **1.3.4. Etkileşimsel Faktörler**

#### **1.3.4.1. Müşterilerle Etkileşimin Süresi**

Süre faktörünün duygusal emekle bağlantısı, iş görenlerin duygularını bastırmak veya duruma uyumlu hale getirebilmek için sarf ettikleri çabanın süresini ifade ediyor oluşuyla ilgilidir (Grandey, 2000). Konuyla ilgili literatürde, iş görenlerin müşterilerle kurdukları etkileşimin uzun süreli olmasının, sergilenen tavır ve davranışlara daha çok dikkat edilmesini de gerekli kılacağı belirtilmektedir. Bu durum ise, arzu edilen duygusal emek davranışlarını sergileyebilmek için daha fazla çaba gerektirebilecektir. Müşterilerle kurulan etkileşimin süresi kısa olduğu durumlarda, harcanan çaba az olabilmekteyken; etkileşimin süresinin uzaması gereken duyguyu müşteriye yansıtılabilmek için daha fazla emek harcanmasını zorunlu kılabilmektedir (Ünler Öz, 2007: 8). Bir örnek ile açıklamak gerekirse, alışveriş merkezinde çalışan bir kasiyerin müşterilerle olan etkileşim süresi genellikle kısa süreli olmaktadır. Dolayısıyla, kasiyerlerin duygusal emek davranışlarını sergilerken çok fazla çaba sarf etmeleri gerekemeyebilmektedir. Buna karşılık, doktorluk, avukatlık, psikolojik danışmalık ve öğretmenlik gibi mesleki alanlarda hizmeti alan tarafla kurulan etkileşimin süresi çok uzun süreli olabilmektedir. Bu durum söz konusu meslekleri icra eden kişilerin duygusal emek davranışlarında karşı tarafta samimiyetsizlik algısı yaratmamak ve işi gerektiğince iyi yapabilmek için daha çok dikkatli olmasını gerektirebilir (Özgen, 2010: 47).

Bir diğer açıdan etkileşim süresinin nicel yönüne ek olarak nitel yönünün de üzerinde durmak gerekmektedir. Buna göre, işin karakteristiği gereği müşteriler ile kurulan etkileşim süreleri kısa olsa da, bazı durumlarda iş görenlerin kaprisli, beğeni eşiği yüksek, etik anlayışı zayıf olan müşterilerle karşılaşma sıklığı etkileşimin süresini

ve buna bağlı olarak duygusal olarak daha fazla çaba sarf etmeyi gerekli kılabilircektir (Grandey, 2000: 102). Etkileşim süresinin duygusal emek üzerindeki etkisi Pala (2008: 19) tarafından iki şekilde açıklanmaktadır. Bunlardan ilki, duygu gösterim süresinin uzamasının daha fazla dikkat ve duygusal dayanıklılık gerektirdiği şeklindedir. Bir diğeri ise, etkileşim süresinin uzamasının müşteri hakkında elde edilen bilgiyi artırdığını ve buna bağlı olarak iş görenin giderek kendi kişisel duygularını saklamasının zorlaşmaya başladığıdır. Buna ek olarak, etkileşim süresinin uzun olması iş görenlerin yüzeysel davranışlardan çok derinlemesine duygusal emek davranışlarında bulunmasını gerekli kılabilircektir. Bunun nedeni ise, müşterilere karşı sergilenen duygusal ifadelerin yapmacık/rol şeklinde olması etkileşim süresinin uzun olmasında iş gören açısından daha fazla sürdürülemez olabilirken, müşteri açısından samimiyetsizce algılanma ihtimali de yüksek olabilircektir (Sutton ve Rafaeli, 1988: 483).

#### **1.3.4.2. Müşterilerle Etkileşimin ve Müşteri Sayısının Yoğunluğu**

Duygusal emek davranışlarının müşterilere sergilenme süresi ile bu davranışların yoğunluğu arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir (Güngör, 2009). Buna göre, daha kısa süren duygu gösterimleri senaryolaştırılmıştır ve daha az duygu yoğunluğu içermektedir. Kasiyerlerde olduğu gibi, hizmet verdikleri müşteriye karşı nazik ve sıcak olmaları, gülümsemeleri ve kibar davranmaları gereklidir ve etkileşimleri kısa sürer. Fakat doktorluk, hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklerde uzun süren duygu gösterimleri ise daha az senaryolaştırılmış olduğundan daha yoğun ve içten bir duygu gösterimi içerebilircektir (Morris ve Feldman, 1996). Dolayısıyla, müşterilerle kurulan etkileşimin yoğun olarak yaşandığı hizmet sunumu süreçlerinde çalışanların – müşterilerin etkileşimin samimiyetine inanabilmesi için- derinlemesine duygusal emek davranışlarında bulunması gerektiğinden söz etmek mümkündür. Etkileşimin yoğun olarak gerçekleşmesi, gerekli duyguların müşterilere yansıtılmasını güçleştirebilecektir. Bu durum ise, çalışanların kendilerini müşterilere daha iyi ve samimi bir şekilde ifade edebilmelerini gerekli kılacağından harcanan duygusal emek düzeyini de artırabilircektir (Ünler Öz, 2007: 9)

Bir diğer açıdan, çalışanların iş süreçlerinde hizmet sunumunda buldukları müşteri sayısının yoğunluğu da sergilenen duygusal emek davranışlarının farklılaşmasında etkili olabilircektir (Özgen, 2010: 48). Özellikle müşteri sayısı

açısından yoğunluğun daha yüksek düzeylerde olduğu iş süreçlerinde, çalışanların daha az müşteriye karşılama cümleleri kurdukları, gülümsemelerin daha yüzeysel bir şekilde olduğu, pozitif duygu gösterimlerinden kaçınıldığı veya yapmacık olarak sergilendiği belirtilmektedir. Bu durumdaki iş süreçlerinde çalışanlar örgüt tarafından belirlenmiş duygusal davranış kurallarını sergilemekten çok kendi hislerini yansıtabilmektedirler. Sutton ve Rafaeli (1988: 476) bunu şu şekilde bir örnekle açıklamaktadır: “Gülümseme örgüt tarafından belirlenmiş olan bir tür duygusal gösterim kuralı iken, yoğun iş ortamlarında çalışan kişi bu kuralı pek fazla önemsememekte, bunun yerine gülümsememeyi tercih etmekte ve bu şekilde duygu gösterim kurallarına karşı çıkmaktadır”. Bu yaklaşımdan hareketle, müşterilerin sayısal olarak yoğun bulunduğu ve müşteri sirkülasyonunun çok fazla olduğu hizmet sunum süreçlerinde –özellikle fast food işletmeleri bu konuda örnek verilebilir- çalışanların derinlemesine duygusal emek davranışlarında bulunması pek fazla gerekemeyebilir. Bu tür hizmet sunum işlerinde müşterilerin taleplerini olabildiğince hızlı ve doğru bir şekilde yerine getirmek, bir diğer ifadeyle işin teknik yönünü iyi bir şekilde uygulamak yeterli olabilmektedir.

#### **1.3.4.3. Duygusal Emek Davranışlarındaki Çeşitlilik Düzeyi**

Sergilenen duyguların çeşitliliği üç temel bağlamda ele alınmaktadır. Bu duygular bütünlüyci (pozitif), maskeleyici (nötr) ve farklılaştırıcı (negatif) olabilmektedir. Pozitif duygular, müşterilerle çalışanı birbirleriyle ilgili iyi düşünmeye iter, olumlu hislerle bağlanmalarını sağlar. Duygusal açıdan nötrlük, tarafsızlık ve otoriteyi aksettirmeyi, negatif duygular ise kızgınlık veya düşmanca bir yaklaşımla müşteriye yatıştırmak veya sindirmeyi hedefler (Wharton ve Erickson, 1993; 466-467).

Yansıtılması gerekli olan duygusal ifadelerin çeşitliliği, müşterilere sergilenmesi gereken duyguların farklılaşma düzeyi ile ilgilidir. Buna göre, çalışanlar çok çeşitli duygu gösterimlerinde bulunmak durumunda kaldıklarında harcanması gereken duygusal emek de aynı doğrultuda artabilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 991). Bu duruma örnek olarak ise, öğretmenlik mesleği gösterilmektedir. Bu mesleği icra eden kişilerin öğrencilerle iyi bir iletişimde bulunabilmek, onlara güven sağlayabilmek için olumlu duygular sergilemesi gerekirken; disiplini sağlayabilmek için olumsuz duygular ve öğrenciler arasında tarafsız olduğunu gösterebilmek için ise nötr tavırlar sergilemesi gerekebilmektedir (Özgen, 2010: 48-49). Basım ve Beğenirbaş (2012: 79), duygu

gösterimlerindeki çeşitlilik düzeyinin çalışanların daha çok yüzeysel davranışlara başvurmalarını beraberinde getirebileceğinden söz etmektedir. Bu yaklaşıma göre, işin çok çeşitli duygu gösterimlerini gerektirmesi, çalışanların daha fazla duygu çeşitliliğine gereksinim duymalarını beraberinde getirip duygusal emek harcama oranlarını da artırabilecektir. Bu duygu çeşitliliğine olan ihtiyaç, çalışanlarda duygusal uyumsuzluk yaşanmasına sebep olabilecektir.

#### **1.4. DUYGUSAL EMEK BOYUTLARI**

İlgili literatürde, duygusal emek davranışlarının bazı çalışmalarda yüzeysel davranış(duygusal çelişki) ve derinlemesine davranış(duygusal çaba) olmak üzere iki; bazı çalışmalarda ise bu iki duygusal emek davranış formuna ek olarak samimi davranış boyutunun da eklenmesiyle üç boyutlu olarak ele alındığı görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında duygusal emeğin alt boyutlarıyla ilgili teorik bilgiye yer verilmiştir.

##### **1.4.1. Yüzeysel Davranış (Duygusal Çelişki)<sup>1</sup>**

Yüzeysel duygusal emek davranışları sergilerken çalışanların kendilerinden beklenen duygusal gösterim kurallarını sergileyebilmek amacıyla rol yaptıkları belirtilmektedir. Yüzeysel rol yapma olarak da ifade edilen bu duygusal emek davranış formunda, çalışanın kurumsal ve mesleki davranış gösterim kuralları çerçevesinde duygularını sahteleştirerek, onları gerçekten hissettiği duygulardan farklılaştırarak, karşısındaki müşteri ya da alıcıya yansıtması söz konusu olmaktadır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002). Diğer bir ifadeyle, çalışanlar çeşitli sebeplerle gerçek hislerini maskeleyerek, dışarıya farklı duygusal gösterimlerde bulunur (Grandey, 2003). Yüzeysel davranışta çalışanın kendi gerçek hislerini bastırması, duygusal gösterim kuralları ile kendi gerçek hisleri arasında uyumsuzluk olduğu anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda, yüzeysel davranış ilgili literatürde duygusal çelişki olarak da adlandırılmaktadır(Grandey, 2003). Sorunlu bir müşterinin otelden ayrıldığı esnada çalışanın ona gülümseyerek “tekrar bekleriz efendim” ifadesini kullanması örneğinde, çalışanın müşteriye karşı negatif duygulara sahip olmasına karşın kısa bir süre de olsa geçici olarak pozitif bir duygusal ifade kullanması gerekmektedir. Bu ifade içten bir

<sup>1</sup> Yüzeysel davranış(surface acting) boyutu, ilgili literatürdeki bazı araştırmalarda duygusal çelişki (emotional dissonance) (Grandey, 2003; Nguyen, Groth ve Johnson, 2013); derinlemesine davranış(deep acting) boyutu ise duygusal çaba(emotional effort) (Chu, 2002; Garica, Carvajal, Clarke ve Jimenez, 2013) olarak da ifade edilmektedir.



şekilde yapılmayıp yüzeysel olarak sergilenmektedir. Çalışan bu durumda, kendi gerçek hisleri ile yansıttığı duygusal ifade arasında çelişki yaşamaktadır. Bir diğer açıdan yüzeysel davranışta, çalışanın duygularını değiştirmeyip sadece müşteriye yansıttığı davranışı yönetmesinden söz edilebilir (Özgen, 2010: 34).

#### **1.4.2. Derinlemesine Davranış (Duygusal Çaba)**

Derinlemesine davranışta da, çalışanın gerçek hisleri ile yansıttığı duygusal ifadeler arasında tam bir uyumdan söz edilmeyeceği ve bu duygusal emek davranış formunda da rol yapmanın olduğu belirtilmektedir. Buna karşılık, derinden rol yapmada çalışan içsel duygulara odaklanarak kendisinden istenen rolü bir aktör ya da aktrist gibi oynamak için çaba göstermekte ve bu çaba neticesinde karşı tarafa duygularını aktarmaya çalışmaktadır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002). Bir anlamda derinden rol yapmada, çalışan kendini müşteri yerine koyarak ve empati kurarak hareket eder (Rupp, McCance, Spencer ve Sonntag, 2008). Hochschild'e (1983: 38) göre, yüzeysel davranışta duyguları değiştirmeyip sadece davranışları değiştirmeye odaklanılırken, derinlemesine davranışta hem duygulara hem de davranışlara hükmetmek söz konusu olabilmektedir. Derinlemesine davranışta kişi gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye çalışır (Grandey, 2003). Başka bir ifadeyle bu davranış türünde birey, göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat deneyimlemeye çalışmaktadır (Diefendorff vd., 2005). Derinlemesine duygusal emek davranışlarına göre hareket eden çalışan için, göstermesi gerektiği duygusal ifadeler için iyi bir şekilde yapılabilmesi için gereklidir. Çalışan işini iyi yapabilmek için bu duygusal ifadeleri yansıtması gerektiği bilinciyle hareket etmektedir. Bu doğrultuda, çalışan duygularını işin gerektirdiği şekle uyarlayabilmek için çaba harcamaktadır (Kaya ve Özhan, 2012: 112).

Derinlemesine davranış boyutu Kruml ve Geddes (2000: 12)'e göre, duygusal emek olgusunun temelini oluşturmaktadır. Bunun nedeni, çalışanın bu davranış şeklinde duygusal olarak yoğun bir emek harcamak durumunda olması ile açıklanmaktadır. Derinlemesine davranışta çalışan, hissettiği duyguları gözden geçirip işin gereklilikleriyle uyumlaştırmaya çalışır. Çalışan, mevcut duygularını gözden geçirme sonrasında, göstermekle yükümlü olduğu duyguları gerçekten yaşayarak, deneyimleyerek ve içselleştirerek bir anlamda duygu kontrolünde bulunmaktadır

(Hochschild, 1983). Bu durum, çalışanın bir süre sonra işin gerektirdiği duygusal davranış kurallarını kendi doğal hisleriyle yüksek düzeyde çelişkiye düşmeksizin yansıtmasını sağlayabilmektedir. Yüzeysel duygusal emek davranışlarıyla derinlemesine duygusal emek davranışları arasında gerçekte hissedilmeyen duyguların yansıtılması açısından benzerlik bulunduğu göze çarpmaktadır. Ancak, yüzeysel duygusal emek boyutunda, çalışan ilgili davranışları sergilemeyi *zorunluluk* olarak görmekte ve isteksizce hareket etmektedir. Buna karşılık derinlemesine duygusal emekte, çalışan işin gerektirdiği duygusal davranışları sergilemeyi bir *gereklilik* olarak görmektedir ve bu duyguları gerçekten hissederek iş görmek için çaba harcamaktadır (Kaya ve Özhan, 2012: 112-113).

### 1.4.3. Samimi Davranış

Ashforth ve Humprey (1993), çalışanların sergiledikleri duygusal ifadelerin doğal hisleriyle aynı olabileceğini belirtmişler ve yüzeysel ve derinlemesine duygusal emek davranışlarının duygusal emek olgusunu tam anlamıyla açıklamada yetersiz olduğuna vurgu yapmışlardır. Bu yetersizliği giderebilmek için ise, modele üçüncü bir alt boyut eklemiştirler. Samimi davranış olarak ifade ettikleri söz konusu duygusal emek davranış formunda, çalışanların müşterilere sergiledikleri duyguları hiçbir çaba sarf etmeksizin gerçekleştirebileceklerini de savunmaktadırlar. Çalışanların doğal olarak hissettikleri duyguları yansıtması, yüzeysel ve derinden rol yapma formlarında olduğu gibi zorunluluk veya gereklilik algısını içermemekte, çalışanın içinden geldiği şekilde duygularını dışa vurmasını ifade etmektedir. Bir öğretmenin sınıfındaki çok sevdiği ve başarılı olan bir öğrencisinin okuldan ayrılması esnasında yaşamış olduğu üzüntü onun gerçek ve samimi duygularını ifade etmesi bu noktada örnek olarak gösterilebilir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 79).

Duygusal emek konusunda yapılan araştırmaların birçoğunda, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışa odaklanılmışken, çalışanın gerçekte hissettiği duyguları yansıtması üzerinde pek durulmamıştır. Diefendorff vd.'ne (2005) göre bu durum işyerinde gerçekte hissedilen duyguları yansıtmanın, genellikle duygusal emekle ilişkilendirilen duygusal çelişki ve tükenmişlik gibi negatif sonuçlarla ilişkilendirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bir diğer anlatımla bu durumdaki bir çalışan, işin gerektirdiği duygu gösterimlerini yansıtılabilmek için ilave bir çaba

harcayarak kendini zorlamak durumunda kalmamaktadır (Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011: 3828). Burada, gerçek duyguyu dışa vurma durumu vardır. Gerçek duyguyu dışa vurmada, işin gerektirdiği duygu çalışan tarafından gerçekten hissedilmektedir. Diğer bir ifadeyle, kişinin öz duyguları ile işin gerektirdiği duygular arasında bir farklılık bulunmamaktadır (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010: 257). Bu tür davranışlar konuyla ilgili literatürde “samimi davranış” olarak kavramsallaştırılmaktadır (Chu ve Murmann, 2006: 1182; Morris ve Feldman, 1996: 989). Samimi davranışlarda bulunan çalışanların, yüzeysel davranışlarda bulunanlarda olduğu gibi duygusal çelişki yaşaması söz konusu değildir (Diefendorff vd., 2005).

### **1.5. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI**

Hizmet sektörü çalışanlarının iş süreçlerinde müşterilere yönelik duygusal emek davranışlarında bulunma gerekliliğinin bir takım sonuçları beraberinde getirdiği konuyla ilgili yapılan çalışmalarda üzerinde durulan bir husustur. Duygusal emeğin ortaya çıkardığı sonuçlara ilişkin genel kanı ise, bireyler açısından olumsuz, bireyin yer aldığı örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurduğu yönündedir. Bu bağlamda Hochschild (1983), çalışanın duygularını belirli bir ücret karşılığında çalıştığı işletmeye sattığını ve dolayısıyla, sosyal yaşamda sergilenen duygu gösterimleri ile iş yaşamındaki duygu gösterimlerinin farklı kategorilerde ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Yazara göre, iş yaşamında kurumun beklentileri doğrultusunda duygularını düzenlemek durumunda kalmak çalışanlarda ciddi anlamda stres yaratma ve kendi gerçek duygularına yabancılaşmaları gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Abraham (1998: 137), duygusal emeğin çalışanlar açısından yarattığı olumsuz sonuçların temel nedeninin yaşadıkları duygusal çelişki olduğunu belirtmektedir. Bu durumdaki çalışan bir anlamda rol çatışması yaşamaktadır. İş yaşamında kendi kişisel değerleriyle ve duygularıyla işin gerektirdiği duygusal davranış kuralları arasında rol çatışması yaşayan çalışan, yüksek düzeyde stres altında çalışmak durumunda kalabilmektedir.

Bununla birlikte, duygusal emek davranışlarının çalışanlar açısından her koşulda ve herkes için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmadığı da üzerinde durulan bir diğer önemli noktadır. Bunun nedeni ise, duygusal emek davranışlarının olumsuz sonuçlarının bir takım durumsal ve kişisel faktörlere bağlı olarak değişebileceği şeklinde

açıklanmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 474). Özellikle performansa dayalı ücretlendirme politikasının uygulandığı bir işletmede çalışan kişi, müşterilere karşı sergileyeceği olumlu duygusal davranışlar sonucunda maddi kazancını artıracaktır. Ayrıca ekstra gelir (bahşiş, komisyon vb.) elde edebilmenin mümkün olduğu garsonluk, turist rehberliği vb. işlerde çalışanların müşterilerle etkileşimlerini sıcak ve samimi bir şekilde gerçekleştirmeleri de gelirlerini artırmalarında fayda sağlayabilmektedir (Güngör, 2009: 179). Bir diğer yaklaşım da, duygusal emeğin çalışanlar açısından manevi olarak olumlu sonuçlarının olduğuna dikkat çekmektedir. Bu yaklaşıma göre, duygusal emek gerektiren işlerde özellikle, çalışan-ış uyumu ve çalışanlara kendilerini daha özgür ifade edebilecekleri alanlar ve iş süreçleri sağlandığı takdirde bireyin duygularını ifade edebileceği ve kendini iş yaşamında anlamlandırabileceği ileri sürülmektedir (Duran ve Gümüş, 2010: 169).

Duygusal emek çalışanlar için olduğu gibi örgütler açısından da bir takım sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Bir diğer ifadeyle, çalışanların sergilemiş oldukları duyguların genel olarak örgütün performansı üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri bulunabilmektedir. Duygusal emek örgütlere anında veya kısa dönemde, tekrarlayan veya uzun dönemde kazanç sağlayabilmektedir. Sergilenen duygular örgüt için anında bir takım sonuçlar doğurabilir. Örneğin bir satışçı pazarladığı ürünü ifade ettiği duygular yardımıyla hemen satabilir. Diğer taraftan çalışanın etkileşimde bulunduğu müşterinin kuruma bağlanmasıyla uzun dönemde çıkar sağlanabilir. Bu durumda müşteri çalışan ile kurmuş olduğu etkileşim nedeniyle söz konusu kurumun hizmetlerinden elde etmiş olduğu yüksek tatmin düzeyine bağlı olarak daha sonraki hizmet satın alımlarında da aynı kurumu tercih etmeye yönelebilecektir. Ayrıca bu bağlılık bir müşteriden bir başka kişiye aktararak, kurumun vermekte olduğu hizmet kulaktan kulağa yayılabilecektir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 29-30).

Bir diğer açıdan, duygusal emeğin örgütsel açıdan olumsuz çıktılarının da bulunduğu söz edilmektedir. Bu yaklaşıma göre, çalışanın sergilediği duyguların, müşteriler tarafından samimi duygular olarak algılanmaması halinde, müşteride olumsuz bir reaksiyon yaratabilmektedir. Doğal olmayan, yapay yaklaşımlar bazı durumlarda hiç olmadığı kadar olumsuz karşılanabilir (Thompson, 1976: 115). Diğer taraftan müşterilerin aldıkları hizmete ilişkin beklentileri değişebilmekte, bazı durumlarda çalışan ise bu beklentileri karşılamayabilmektedir. Ayrıca bazı durumlarda,

şüpheli ve önyargılı müşteriler, aldıkları hizmeti yetersiz görebilmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993: 96). Bu gibi durumlar ise, müşterinin satın aldığı hizmetten memnun kalmamasına ve bir daha aynı kurumun hizmetlerini tercih etmemesine neden olabilmektedir. Diğer taraftan, işteki strese bağlı olarak ortaya çıkan devamsızlık ve yüksek işçi devri aynı zamanda kurumun hizmet kalitesini de olumsuz etkileyebilmektedir. Duygusal emeğin çalışanlarda tükenmeye neden olması sonucunda bu kişiler kurum açısından artık işlevsiz hale gelebilmektedir (Mann, 2007: 556).

Çalışmanın bu kısmında, duygusal emeğin ortaya çıkardığı olası sonuçları veya etkileri olumlu ve olumsuz olarak iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak, duygusal emeğin ortaya çıkardığı olumlu sonuçlar; çalışana ek gelir, iş tatmini, başarı ve kendini gerçekleştirme hissi, işten ayrılma niyetinde azalma, hizmet performansında artış ve müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı sağlaması kapsamında ele alınacaktır. Duygusal emeğin olumsuz sonuçları kapsamında ele alınacak konular ise; iş stresi, iş tatminsizliği, işten ayrılma niyetinde artış, müşteri tatminsizliği şeklindedir.

### **1.5.1. Olumlu Sonuçlar**

#### **1.5.1.1. Ek Gelir**

Çalışma yaşamında elde ettiği kazancın birçok çalışan açısından ön planda yer aldığı yadsınamaz bir gerçekliktir. Bu bağlamda, duygusal emek harcanmasının gerektiği işlerde çalışanların bu kapsamda sergiledikleri davranışların olumlu getirisi olarak belki de en önemlisinin maddi kazanç elde etmesi olduğu üzerinde durulmaktadır. Özellikle, performansa dayalı ücretlendirmenin geçerli olduğu müşterilerle yüz yüze etkileşim gerektiren işlerde çalışanların pozitif duygusal gösterimlerini iyi bir şekilde yerine getirmeleri durumunda kök ücretlerine ek olarak belirli bir düzeyde ek gelir elde etmeleri mümkün olabilmektedir (Güngör, 2009: 179). Ayrıca, müşterilerin beklediği doğrultuda duygusal gösterimleri sergileyerek onların satın almış olduğu hizmetten yüksek düzeyde memnun kalmasını sağlayan çalışanların bahşiş kazançlarının da artabilmesi durumu, duygusal emek davranışlarının olumlu etkileri kapsamında örnek olarak gösterilebilir (Yürür ve Ünlü, 2011: 87). Bir diğer açıdan duygusal emek davranışlarını gerektiği şekilde sergileyemeyenlerin ise, maddi kazanç kaybına uğrayabilecekleri üzerinde durulmaktadır. Buna göre, gülümsemeyen garsonların bahşiş, samimiyet ve empati göstermeyen doktorların hasta, soğuk ve kaba

avukatların müvekkil kaybetme ihtimalinden söz edilebilir (Kaya ve Özhan, 2012: 114). Wong ve Wang (2009) tarafından turist rehberleri üzerine gerçekleştirilmiş olan ampirik bir çalışmada da, daha fazla satış komisyonu elde edebilmek için turist rehberlerinin olumlu duygu gösterimlerinde bulunmaya özen gösterdikleri sonucu elde edilmiştir.

### **1.5.1.2. İş Tatmini**

Duygusal emek davranışlarının sergilenmesinin, çalışanın iş tatmini üzerinde etkili olduğuna ilişkin ilgili literatürde ampirik düzeyde çalışmaların yapıldığı görülmektedir. İlgili araştırmalarda söz konusu davranış formlarından samimi ve derinlemesine duygusal emek davranışlarını sergileme düzeyi yüksek olan çalışanların, işlerinden de yüksek düzeyde tatmin olduklarına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir (Lam ve Chen, 2012; Chu, Baker ve Murrmann, 2011; Zapf ve Holz, 2006 Wharton, 1993; Ashfort ve Humprey, 1993). Samimi davranışları sergileme düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin de yüksek olması mantıksal ve teorik açıdan kabul görür nitelikte olsa da, derinlemesine duygusal emek davranışları sergilemenin belirli bir düzeyde çaba ve zorlanma gerektirmesinin çalışanın iş tatmin düzeyini olumsuz yönde etkileme potansiyelinden söz edilebilir (Kaya ve Özhan; 2013; Grandey, 2003). Bununla birlikte, gerekli duygu gösterim kurallarını işini daha iyi yapabilmenin bir koşulu olarak gören ve işini daha iyi yapabilmek arzusunda olan çalışanlar açısından bu durum söz konusu olmayabilir. Özellikle, pozitif duygu gösterim kurallarının geçerli olduğu işlerde bu duyguları müşterilere yansıtıp gerek onlardan gerekse örgütü tarafından olumlu geri bildirimler alan çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması beklenebilir. Bir diğer açıdan duygusal emek gerektiren işlerde görev yapan çalışanlara iş süreçlerinde otonomik hareket etme imkânının sağlanması durumunda kendilerini duygu gösterimleri sırasında daha iyi ifade edebilecekleri ve bu durumun sonucu olarak işlerinden daha memnun bir şekilde çalışacakları belirtilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 999).

### **1.5.1.3. İşten Ayrılma Niyetinde Azalma**

Duygusal emek olgusunun çalışanların işe yönelik tutumları açısından ortaya çıkardığı bir diğer olumlu sonuç olarak işten ayrılma niyetinde azalma durumu gösterilmektedir. Özellikle kendi hisleriyle yansıtılmak durumunda olduğu duygular arasında herhangi bir duygusal çelişki yaşamayan çalışanların bu durumu yaşayanlara

kıyasla işten ayrılma niyetlerinin daha düşük düzeyde olduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak, derinlemesine duygusal emek davranışlarını sergileme düzeyi yüksek olan çalışanların işlerini daha iyi icra edebilme çabası taşıyor oluşu bu kapsamdaki çalışanların işten ayrılma düşüncesini daha az taşıdıkları ile ilişkilendirilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2002). Bu doğrultuda Chau, Dahling, Levy ve Diefendorff, (2009) tarafından gerçekleştirilen ilgili araştırmada da, derinlemesine duygusal emek davranışı sergileme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada yapılan regresyon analizi sonucunda da, derinlemesine davranışın işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.

#### **1.5.1.4. Hizmet Performansında Artış**

Müşteriler ile yakın iletişim ve etkileşim halinde görev yapan çalışanların örgüt tarafından belirlenmiş olan duygu gösterim kurallarını iyi bir şekilde sergileyebilmeleri işletme açısından da bir takım olumlu sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Duygu gösterim kurallarına büyük ölçüde uygun davranarak hareket eden çalışanların varlığı, işletmenin üretkenliğinde ve verimliliğinde de artışı beraberinde getirebilecektir (Güngör, 2009: 178). Müşterilerin, çalışanların sergilemiş oldukları duygusal emek davranışlarından yüksek düzeyde memnun kalmaları söz konusu işletmenin satışlarını artırmasını, tekrar tercih edilir kılınmasını, ağız ağıza reklamının yapılarak müşteri portföyünü zenginleştirmesini ve rekabetçi piyasa yapısı içerisinde sağlam bir imaj edinmesini sağlama potansiyelini taşımaktadır. Bu durumu Sutton ve Rafael'in (1987: 29-30) konuyla ilgili çalışmasında ele aldıkları örneklerle somutlayarak açıklamak mümkündür: "Bir satışı pazarladığı ürünü ifade ettiği duygular yardımıyla hemen satabilir. Diğer taraftan çalışanın etkileşimde bulunduğu müşterinin sürekli olarak kuruma bağlanmasıyla uzun dönemde çıkar sağlanabilir. Bu durumda müşteri çalışan ile kurmuş olduğu etkileşim nedeniyle söz konusu kurumu tercih eder hale gelir. Ayrıca bu bağlılık bir müşteriden bir başka kişiye aktarılarak, kurumun vermekte olduğu hizmet kulaktan kulağa yayılabilir".

#### **1.5.1.5. Müşteri Tatmini ve Bağlılığı**

Duygusal emek olgusunun hizmet sektörü açısından son dönemlerde giderek daha fazla önem kazanmaya başlamasının, işletmelerin sahip oldukları iş gücünü nitelikli

kılarak yüksek müşteri memnuniyeti ve bağlılığı yaratma arayışı içerisinde olmaları ile yakından ilgili olduğu savunulmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 472). Diğer bir ifadeyle, konunun bu derece önem kazanmasını, işletmelerin rekabet ortamında çalışanların niteliklerini ön plana çıkararak farklılık yaratmaya ve bu şekilde hayatlarını devam ettirme ve gelişmeye çalışmalarıyla da açıklamak mümkündür. Bunun nedeni ise, hizmet sektöründe müşterilerin kalite algısını ve buna bağlı olarak memnuniyet düzeylerini belirlemede iş görenlerin önemli bir rol üstlenmeleriyle açıklanmaktadır. Hochschild (1983: 7) de bu doğrultuda, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında sunulan ürünün kendisi kadar ve belki de daha yüksek düzeyde sunuş şekli ve sunuştaki davranış ve tutumların önemli olmasından kaynaklı olarak duygusal emek konusunun hizmet sektörü açısından hayatiyetine vurgu yapmaktadır. Özellikle, çalışanların müşterilerle kurdukları iletişim ve etkileşimde sergilemiş oldukları duygu gösterimlerinin samimi bir şekilde algılanması müşteri tatmini ve bağlılığın sağlanmasında belirleyici olabilmektedir. Bir diğer açıdan, müşterilerin kendilerine hizmet sunan servis çalışanlarının samimiyetine inanmaları ve aldıkları hizmetten memnun kalmaları için çalışanın yüksek düzeyde çaba sarf ettiğini görmeleri müşteri memnuniyetini ve işletmeye bağlılığı da aynı doğrultuda artırabilecektir. Dolayısıyla, bu noktada, çalışanların empati kurabilme yetisine sahip olmalarının da, duygusal emek davranışlarını başarılı bir şekilde sergileyebilmeleri açısından önem taşıdığını belirtmek gerekmektedir (Özgen, 2010: 41).

#### **1.5.1.6. Kendini Gerçekleştirme ve Özgüven Duygusu Kazanma**

Birey-iş uyumunu yakalamış olan iş görenler açısından, müşterilerle etkileşimde pozitif duygular sergileme onların manevi açıdan yaptıkları işten haz almalarını sağlayabilmektedir. Özellikle, sosyal yönü gelişmiş olan bireylerin müşteri ilişkilerinin yoğun olarak gerçekleştiği işlerde daha başarılı olduklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, bu türden bir bireysel özelliğe sahip kişiler açısından iş süreçlerinde etkileşimde bulunduğu insanlara pozitif duygu gösterimlerinde bulunmak onların öz yeterlilik duygularını artırmalarına katkı sağlayabilmektedir (Ashfort ve Humprey, 1993). Bir diğer açıdan, çalışanlara müşterilerle etkileşimlerinde özgür hareket edecekleri alanların yaratılmasıyla, onlara kendilerini işlerinde anlamlandırmalarına ve kendilerini yine işlerinde gerçekleştirmelerine katkıda bulunabilecektir (Duran ve Gümüş, 2010: 169).



## 1.5.2. Olumsuz Sonuçlar<sup>2</sup>

### 1.5.2.1. İş Stresi

İş stresini genel hatları itibariyle, “kişinin görevini yerine getirirken gerek işin kendine özgü yapısından gerekse çalışanın kendi kişiliğinden kaynaklanan bir uyumsuzluk ve buna karşılık verdiği tepki” olarak tanımlamak mümkündür (Şenyiğit, 2004: 104). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, iş stresi duygusal emeğin bir tür olumsuz sonucu olarak değerlendirilebilir. Özellikle işin gerektirdiği ve örgüt tarafından belirlenmiş olan duygu gösterim kurallarını sergilemekte yüksek derecede zorlanma yaşayan çalışanlar açısından iş stres seviyesi de benzer şekilde yüksek olabilmektedir. Bir diğer ifadeyle, duygusal emek davranışlarını sergilemede kendi hisleriyle çelişki yaşayan çalışanların iş stresini daha derinden yaşamaları muhtemeldir. Wharton (1999) da bu doğrultuda, müşterilerle etkileşimlerinde duygusal çelişki yaşayan iş görenler için duygusal emeğin bir tür baskı unsuru haline gelerek iş stresini artırabilme ihtimalinden söz etmektedir. Grandey (2000: 103) de, iş görenlerden beklenen/istenen duygu gösterim kurallarının çok çeşitli, yoğun ve iş görenler tarafından karşılanmasının güç olduğu durumlarda iş stresinin kaçınılmaz olabileceğine vurgu yapmaktadır. Konuyla ilgili gerçekleştirilen ampirik çalışmaların sonuçları da duygusal emek gerektiren işlerde iş stresinin önemli bir sorun olduğuna yönelik sonuçlara ulaşıldığını göstermektedir (Pugliesi, 1999; Grandey 1999).

### 1.5.2.2. İş Tatminsizliği

Bir tür duygu yönetimi süreci olarak da adlandırılan duygusal emeğin, sergilenen duygularla, gerçekte hissedilen duygular arasındaki ilişkiye bağlı olarak çalışanlar üzerinde yarattığı bir diğer olumsuz etki işten duyulan tatminsizliktir. İş tatminsizliği olgusu, ilgili literatürde duygusal emeğin en çok ilişkilendirildiği kavramlardan biri olarak göze çarpmaktadır. Konuyla ilgili literatürde hâkim olan görüşün duygusal emeğin iş tatminini düşürdüğü yönündedir (Oral ve Köse, 2011: 474). Hochschild (1983), duyguları denetim altında tutmanın bireylerin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyeceğini ileri sürmüştür. Bu görüş, daha sonra bazı görgül çalışmalardan destek görmüştür (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2002/2003; Köksel,

<sup>2</sup> Bu tez çalışmasının temel inceleme konusu “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi” olduğundan, duygusal emeğin olumsuz sonuçları arasında yer alan tükenmişliğe, çalışmanın ilerleyen kısımlarında bölüm başlığı altında ayrıca detaylı olarak değinilecektir.

2009). Morris ve Feldman (1997), yüzeysel davranış göstermenin iş görenlerin iş doyumunu düşürdüğü yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Yazarlara göre, yüzeysel davranış sonucu yaşanan duygusal çelişki bireylerin iş doyumları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Grandey (1999), yapmış olduğu çalışmada hem yüzeysel hem de derinlemesine davranışın iş doyumunu düşürdüğü sonucunu elde etmiştir. Puglesi de (1999) duygusal emeğin, iş görenlerin işinden doyum sağlayamamasına neden olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır. Ancak, genel olarak yapılan çalışmaların duygusal emeğin bir bütün olarak ele alınıp iş tatminsizliğine yol açtığını söylemek yerine; duygusal emek davranış formlarına göre iş tatmini ile olan ilişkisinde farklılıkların olabileceğinden söz etmek daha yerinde olacaktır. Buna göre, samimi davranışları sergileyen çalışanların iş tatmin düzeyleri derinlemesine ve yüzeysel davranışları sergileyenlerden –diğer değişkenler sabit kalmak koşuluyla- daha yüksek olabilirken; derinlemesine davranışları sergileme düzeyleri daha yüksek olan çalışanların ise duygusal çelişkiyi yoğun olarak yaşayan yüzeysel davranış sergileyenlerden iş tatmin düzeyleri daha yüksek olabilir. Dolayısıyla, iş tatminsizliğinin özellikle duygusal çelişki yaşama düzeyleri daha yüksek olan çalışanlar açısından önemli bir problem olduğunu ifade etmek mümkündür.

### **1.5.2.3. Yabancılaşma**

Çalışma yaşamında yabancılaşma olgusu son yıllara kadar sanayi sektöründe ortaya çıkan bir sorun olarak görülmekteyken, günümüzde hizmet sektörünün genişlemesiyle birlikte bu alanda da çalışanların karşılaştıkları önemli bir sorun olarak görülmeye başlanmıştır. Duygusal emek gerektiren işlerin yoğun olarak var olduğu hizmet sektöründeki çalışanların sanayi sektörü çalışanları gibi üretim süreçlerinin belirlenmesinde kararları veren yerine uygulaması beklenen taraf olmasının bu alanda da yabancılaşmayı kaçınılmaz kılacağı üzerinde durulmaktadır. Bu noktada Hochschild'in (1983) duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini ortaya koyabilmek amacıyla vermiş olduğu örneğin açıklayıcı nitelikte olduğu söylenebilir: "19. Yüzyıldaki çocuk işçilerin fiziksel sömürü koşullarıyla 20. Yüzyılın hostes çalışanlarının duygusal sömürü koşulları arasında yaptığı karşılaştırmayı da bu doğrultuda görmek mümkündür. Söz konusu karşılaştırmaya göre, hostesler çocuk işçilere kıyasla daha iyi fiziksel çalışma koşullarına ve saatlerine sahiptir. Bununla birlikte hostesler, çalıştıkları firma için kendilerinden daha fazla ödün vermektedir.

İşverenler tarafından onların sadece fiziksel emek güçleri değil, aynı zamanda duyguları da kontrol edilmektedir” (Aktaran: Kaya ve Özhan, 2013: 321).

Bununla birlikte, yabancılaşma düzeyinin diğer olumsuz etkilerde olduğu gibi duygusal emek davranışlarının sergileniş formuna bağlı olarak farklılaşabileceğini söylemek gerekmektedir. Buna göre, duygusal emek davranışlarını sergilerken kendi hisleri ile uyumsuzluk yaşayan çalışanların yabancılaşma düzeyi doğru orantılı olarak daha fazla olabilmektedir. Bununla birlikte, derinlemesine duygusal emek davranışlarını sergileyen çalışanların da önceden belirlenmiş olan duygu gösterim kurallarını her ne kadar içselleştirmeye çalışarak hareket etme çabası içerisinde olsalar da, uzun vadede yaşayacakları duygusal zorlanmaya bağlı olarak yabancılaşma yaşamalarının kaçınılmaz olacağı üzerinde durulmaktadır (Kaya ve Özhan, 2013: 320-322; Şengül, 2009: 1206; Chong, 2009: 30; Deadrick ve McAfee, 2001: 107). Kart'ın (2011) duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisini ele aldığı kuramsal çalışmada da, çalışanların harcadıkları duygusal emeğin müşterilere daha iyi hizmet sunarak işletmeye daha fazla fayda/kâr sağladığına; ancak duygusal emek davranışlarının çalışanlarca içten olmaktan çok zorunlu olarak sergilenmesinin, işe yabancılaşmayı tetiklediğine vurgu yapılmaktadır. Yazar bu durumun, çalışanın işin gerektirdiği roller ile kendi gerçek hisleri arasında yaşadığı çelişkiden kaynaklandığını belirtmektedir. Bu yaklaşımdan hareketle yabancılaşmanın, işletmenin istediği duygusal davranışları sergileyebilmek için gerçekte hissedilen duyguları bastırma/işin gerektirdiği duyguları hissetmek için kendini zorlama (duygusal çaba-derinlemesine davranış) ve görünüşte/yüzeysel duygu gösterimlerinde (yüzeysel davranış-duygusal çelişki) bulunma ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Kart, 2011: 224-26).

#### **1.5.2.4. Müşteri Tatminsizliği**

Olumlu duygusal emek davranışlarını başarılı bir şekilde ve samimi olarak sergilemek nasıl ki müşteri tatminin yüksek tutulması noktasında önemli bir role sahipse; söz konusu davranışları sergilemede başarılı olamama durumu da müşterilerin satın aldıkları hizmetten duydukları tatminin düşmesine veya genel olarak tatminsizliğe neden olabilmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere, müşterilerin hizmet kalitesi algısında çalışanların göstermiş oldukları tutum ve davranışların belirleyiciliği ön planda yer almaktadır. Bununla birlikte, sergilenen tutum ve davranışlar her ne kadar

örgüt tarafından belirlenen duygu gösterim kuralları çerçevesinde olsa da, müşteriler tarafından söz konusu davranışların samimi bir şekilde algılanması da büyük önem taşımaktadır. Hizmeti sunan çalışanın müşteriye davranış şekli müşteride samimiyetten çok yapmacıklığı çağırıyor, bu davranışlar müşterinin satın aldığı hizmetten tatminkâr olmasının önünde engel teşkil edebilecektir. Dolayısıyla, müşteri tatminsizliğinin oluşumunda çalışanların yüzeysel davranışları sergileme eğiliminde olmasının önemli bir sorun olduğu söylenebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik olgusu ilk olarak Freudenberger tarafından 1974 yılında gerçekleştirilmiş olan bir çalışmayla literatüre girmiştir. Freudenberger çalışmasında, tükenmişliğin “mesleki bir tehlike” olduğuna vurgu yaparak, tükenmişliği; “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde tanımlamıştır. Yazarın bu çalışmasından sonra, mesleki yaşamda tükenmişlik sorununu ele alan çalışmalar giderek artmaya başlamıştır. Özellikle Maslach ve Jackson’ın (1981) tükenmişliğe ölçülebilir bir olgu niteliği kazandırmaya yönelik gerçekleştirilen ölçek geliştirme çalışması sonrasında, konuyla ilgili ampirik düzeyde çalışmalar da yaygınlaşmış ve çeşitli meslek alanlarında araştırılmıştır.

Maslach ve Jackson’ın (1981: 99) çalışmasında tükenmişlik olgusu bir tür psikolojik hastalık şeklinde ele alınmış ve “işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması” şeklinde tanımlanmıştır. Pinnes ve Aronson’ın (1988: 84) çalışmasında ise tükenmişlik, bireyin iş yaşamındaki motivasyon düşüklüğü ve buna bağlı olarak yaşadığı iş tatminsizliğinin ve amaç kaybına uğramanın bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. Yazar tükenmişliği “sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumu” olarak ifade etmiştir. Bir diğer tanıma göre ise tükenmişlik “sürekli güçlü strese maruz kalmaktan kaynaklanan düşük öz saygı veya öz yeterlilik duyguları ile birleşen duygusal, fiziksel ve zihinsel rahatsızlıklardır” (Akbolat ve Işık, 2008: 230).

İlgili literatürde tükenmişlik olgusu, bireyin çalışma şartlarının gerektirdiklerini karşılayamama sonucunda ortaya çıkan yüksek düzeyde stresin bir sonucu olarak da ele alınmaktadır. Buna göre tükenmişlik, çalışma ortamında yaşanan stresin ortadan kaldırılamaması sonucunda çalışanlarda ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik hastalık hali

olarak görülmektedir (Tepeci ve Birdir, 2003: 960). Dolayısıyla, tükenmişliğin çalışma yaşamının stresli ortamıyla başa çıkma konusunda başarılı olamayan bireyler açısından daha yüksek düzeyde hissedilebileceğini söylemek mümkündür (Friesen ve Sarros, 1989:180). Maslach ve Zimbardo'nun (1982: 3) çalışmasında da, işi gereği insanlarla yoğun etkileşim halinde çalışanların stresli çalışma ortamından kaynaklı olarak mesleki tükenmişliği daha fazla hissedebilecekleri üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşımdan hareketle, tükenmişliğin özellikle hizmet sektöründeki işlerde çalışanlar açısından daha önemli bir mesleki tehlike olduğu söylenebilir. Bir diğer ifadeyle tükenmişlik, “insan hizmetleri, eğitim ve sağlık hizmetleri gibi insan odaklı mesleklere yönelenlerin maruz kaldıkları mesleki bir tehlike olarak değerlendirilebilir (Maslach ve Goldber, 1988).

## **2.2. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI**

Çalışma yaşamında tükenmişlik olgusu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere üç alt başlık halinde incelenmektedir. Freudenberger (1974) tükenmişliğin sadece duygusal yönünü ele almış iken; Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliğin bu boyutuna ek olarak duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmayı da ilave etmiş ve olguyu çok boyutlu olarak ele almıştır. Araştırmacıların tükenmişliği bu şekilde çok boyutlu olarak ele almasından sonra konuyla ilgili gerçekleştirilen gerek teorik gerekse ampirik çalışmalarda tükenmişlik çok boyutlu olarak incelenmiştir. Çalışmanın bu kısmında da tükenmişlik olgusu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere üç boyutlu olarak ele alınmaktadır.

### **2.2.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme, tükenmişlik olgusunun başlangıç noktası, merkezi ve en önemli bileşeni olarak gösterilmekte ve yoğun çalışma temposuna bir tepki olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Maslach, Schaufeli ve Leiter'nin (2001) çalışmasında da bu doğrultuda, bireyin tükenmişlik yaşaması durumunun, aslında duygusal olarak tükenmiş olduğu şeklinde yorumlanabileceği üzerinde durulmaktadır. Duygusal tükenme (emotional exhaustion); tükenmişliğin bireysel ve stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Duygusal tükenmişlik

özellikle, çalışandan yüksek düzeyde iş görme talebinde bulunulması ve çalışanın bu talebi karşılayamaması sonrasında yaşadığı gerginlik ve stresin bir sonucu olarak görülmektedir (Dollard, Winefield, Winefield ve Jonge, 2000). Ayrıca, müşteri ile bire bir iletişim içinde olma, işin rutin olması (Deery, Iverson ve Walsh, 2002), aşırı iş yükü, rol çatışması, stres (Rai, 2010) gibi işe ilişkin değişkenlerin de çalışanların duygusal tükenme düzeyini artırdığı belirtilmektedirler.

Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlarda enerji eksikliği ve duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler gözlenebilmektedir. Duygusal tükenme dışarıdan gelen talepleri karşılayamama durumunun bir sonucu olarak görülse de, her çalışan için söz konusu durum yüksek düzeyde sonuçlanmayabilir. Diğer bir ifadeyle duygusal dayanıklılığı yüksek olan çalışanların duygusal tükenme düzeyleri düşük olabilmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımdan hareketle duygusal tükenme tükenmişliğin içsel boyutu olarak da değerlendirilmektedir. Duygusal tükenmişliği yaşayan çalışan hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar sorumlu davranmadığını düşünür, gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden iş gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağı olur (Leiter ve Maslach, 1988: 297; Friesen ve Sarros, 1989: 179; Ergin, 1993: 144; Torun, 1997: 47; Maslach vd., 2001: 402-403; Çimen ve Ergin, 2001: 169; Sweeney ve Summers, 2002: 225).

### **2.2.2. Duyarsızlaşma**

Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu duygusal tükenme sonrasında gelen bir aşama olarak gösterilmektedir. Duygusal anlamda tükenen birey bir sonraki aşamada çevresindeki insanlarla olan ilişkisini sınırlandırarak psikolojik olarak insanlardan uzaklaşmaktadır (Polatçı, 2008: 71). Bu boyutta başkalarına karşı tutumlarda ve yanıt vermede olumsuz bir değişme vardır. Özellikle bu durum hizmet verilen kişilere yöneliktir. Bu genellikle, işe yönelik idealizmin kaybolması ve hızla artan uzaklaşma duygusu ile eşleştirilmektedir (Baysal, 1995). Duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar, hizmet verdiği müşterilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına kayıtsız kalabilmekte ve iş çalışan için anlamını kaybetmektedir (Kaya ve Özhan, 2013). Maslach ve Jackson'da (1981) benzer şekilde duyarsızlaşmayı, kişinin karşısındaki ve birlikte çalıştığı kişilere karşı duygusuz, umursamaz ve alaycı cevaplar vermesi olarak tanımlamışlardır.

Çalgan vd.'ne (2009: 63) göre ise duyarsızlaşma, çalışanların hizmet verdiği kişilerin varlığını umursamaması, onlara birer nesne gibi davranması ve onlarla arasına mesafe koyma girişimidir. Bu yaklaşımlardan hareketle duyarsızlaşma boyutunda tükenme hissi yaşayan çalışanların çevresine karşı yabancılaşma yaşadığını ve kendisini çevreden yalıtma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür. Bir diğer açıdan duyarsızlaşma, çalışanın yer aldığı çalışma ortamı içerisinde önceden belirlenmiş olan kurallara karşı kayıtsız kalması ve bu kuralları yerine getirmemesi olarak da ifade edilebilir. Bu durum, belirlenmiş olan örgütsel normların çalışan için anlam taşıması ve yaptığı işin amaçsızlaşmasına da neden olabilmektedir.

### **2.2.3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma**

Kişisel başarı hissinde azalma, tükenmişlik olgusunun üçüncü aşamasıdır. Bu aşamada çalışan işinde giderek kendisini olumsuz olarak değerlendirme eğilimindedir. Bir diğer ifadeyle, çalışanın tükenmişliğin ikinci aşamasında hizmet verdiği kişilere yönelik olumsuz değerlendirmesi söz konusu iken; bu aşamada olumsuz değerlendirmeyi kendine çevirmektedir (Gezer, Yenel ve Şahan 2009: 245). Çalışanın işinde başarısız olduğu hissine kapılmasında, kimsenin kendini sevmediğine, ona güvenmediğine ve işi gereği uğraştığı diğer insanlarla ilgilenmede yetersiz kaldığına dair duygular etkili olabilmektedir (Izgar, 2001). Düşük kişisel başarı hissine sahip olan çalışanlar, kendilerine olan saygılarını da kaybetme sorunu yaşayabilmektedir. Bu kişiler çok yoğun bir şekilde çalıştıkları, harcadıkları çabanın karşılıksız kaldığı ve başarılarının değerlendirilmediği algısına sahiptirler. Bu durum bir süre sonra, harcanan çabanın kendileri açısından olumlu bir sonuç doğurmadığı hissiyle birleşerek daha fazla uğraş vermenin gereksiz olduğu düşüncesinin yerleşmesine yol açabilmektedir (Işıkhan, 2004).

Tükenmişliğin bireysel değerlendirme boyutu olarak değerlendirilen kişisel başarı hissindeki azalma aşamasında, kişinin iş ortamında yeterlilik ve verimlilik konusunda başarısının düştüğünü hissetmesi durumundan söz edilmektedir. Kişisel yeterlilikteki düşüklük ise, depresyon ve işte yetersizlikle ilişkilendirilmektedir. Çalışanlar, müşterilere yararlı olmadıkları konusunda artan bir yetersizlik hissi yaşamaktadırlar (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).



## 2.3. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Tükenmişliğe etki eden faktörler ilgili literatürde genel olarak, dışsal ve içsel kaynaklı olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Bu bağlamda, tükenmişlikte etkili olan ve çevresel veya örgütsel faktörler olarak da ifade edilen dışsal faktörler Maslach ve Leiter'in (2009: 500-501) sınıflamasında; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler şeklinde ele alınmaktadır. Çevresel/örgütsel faktörlerin dışında, tükenmişliği etkileyen bireysel faktörler ise; kişilik özellikleri, kişinin beklenti düzeyi, dış kontrol odaklı olma, kendine yeterlilikten yoksun olma ve demografik özellikler olarak sınıflandırılmaktadır (Uysal, 2007: 7-10).

### 2.3.1. Örgütsel Faktörler

#### 2.3.1.1. İş Yükü

İş yükünün, çalışana yüklenen görev ve sorumlulukların normalin veya kendisinin karşılayabileceği kapasitenin üzerinde olduğuna yönelik algısı sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir. İş yükü özellikle işin yapılabilmesi için niceliksel standartların belirlenmemesi ve buna bağlı olarak doğal iş yükü değeri hesaplanmaması sonucunda kendini gösterebilmektedir (Keser, 2006: 105). Maslach ve Leiter'in (2005: 500) çalışmasında da iş yükü kavramı, işin gerektirdiklerinin çalışanın bu gereklilikleri karşılama kapasitesinin üzerinde olması olarak ifade edilmiştir.

İş yükü, çalışma yaşamındaki tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olarak değerlendirilmektedir. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı ve bu durumun tükenmişliğe yol açtığı üzerinde durulmaktadır (Izgar, 2001: 19). Bir diğer açıdan, tükenmişlik risk düzeyinin yüksek olduğu işlerin ortak özelliğinin aşırı iş yükü olduğu da ifade edilmektedir (Maslach, 1982).

#### 2.3.1.2. Kontrol

En genel ifadeyle kontrol, çalışma önceliklerinin saptanması, iş yapma biçimlerinin seçilmesi ve kaynakların kullanılması hakkındaki karar alma kapasitesi ile ilgili bir kavramdır (Maslach, 1982). Aşırı kontrol ise, istenmeyen bir durumdur. Örgüt içindeki aşırı kontrolün, çalışanların bitkin düşmelerine, yaptıkları işten bezmelerine,

kendilerini yetersiz hissetmelerine ve güven eksikliğine neden olabilmektedir. Bu durum ise, çalınanın işinde yüksek derecede tükenmişlik hissi yaşamasına yol açabilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar, yaptıkları iş üzerinde bireysel veya paylaşılan bir kontrole sahip değillerse de aynı sonuçlarla karşılaşmak olasıdır (Uğurluoğlu, 2002: 31-32). İş süreçlerinde kontrol özellikle, çalışanların yaşadıkları rol çatışması ve rol belirsizliği algısının bir sonucu olarak görülmektedir (Maslach ve Leiter, 2005: 500). Konuyla ilgili araştırma sonuçlarının da gösterdiği üzere, rol çatışması ve rol belirsizliği ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996; Cherniss, 1980; Lee ve Ashforth, 1993; Leiter, 1992).

### **2.3.1.3. Ödüller**

Ödül, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, gerek maddi gerekse sosyal açıdan takdir edilmesi anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla, başarılı bir ödüllendirme sisteminin, işe yapılan katkıların yönetim tarafından fark edildiğini ve örgütün sahip olduğu değerlerin bir göstergesi olduğunu söylemek mümkündür. Ödüllendirmede çalışanın adalet algısı da ön plana çıkabilmektedir. Buna göre, işte çabaya karşılık verilen ödülün beklentileri karşılamaması ve ödüllendirmede kendisine haksızlık yapıldığı algısını taşıması durumunda, çalışanın işini anlamsız olarak görmesine, işinden memnun olmamasına ve buna bağlı olarak işine tükenmişlik hissiyle yaklaşmasına neden olabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2005: 500). Ödüllendirme ve tükenmişlik ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda da, ödüllendirmenin gerek maddi gerekse kurumsal ve sosyal açıdan yetersiz kaldığı örgütlerde, çalışanın tükenmişlik hissine kapılmada daha hassas olduğuna yönelik sonuçlara ulaşılmıştır (Chappell ve Novak, 1992; Glicken, 1983; Maslanka, 1996; Siefert, Jayaratne ve Chess, 1991)

### **2.3.1.4. Aidiyet**

Birlik duygusu olarak da ifade edilen aidiyet kavramı, sosyal özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramlarıyla birlikte ele alınmaktadır. Tüzün ve Çağlar'a (2008: 1013-1014) göre aidiyet, bazı insan gruplarına ait ve birlik olmanın algılanması ya da kişinin belirgin bir gruba duygusal katılımı (sosyal özdeşleşme) veya kişinin çalıştığı örgütle özdeşleşmesinin algılanması (örgütsel özdeşleşme) olarak tanımlanmaktadır. Örgütün sosyal çevresinin bir özelliğini yansıtan aidiyet duygusu, örgüt içerisinde

bireyin sosyal destek ve iş birliği gibi olumlu kazanımlar elde ettiğini algılaması sonucunda ortaya çıkabilmektedir. (Leiter, 2003: 2). Özellikle, örgüt içerisindeki üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından yeterli sosyal desteği sağlayamayan ve bu kişilerle gerek formel gerekse informel iş birliği ve takım çalışması kuramayan çalışanların yaşadıkları özdeşleşememe sorununa bağlı olarak tükenmişliği daha fazla hissedebilecekleri söylenebilir (Maslach ve Leiter, 2005: 500).

#### **2.3.1.5. Örgütsel Adalet Algısı**

Örgütsel adalet algısı, çalışanın örgüt içerisinde diğer çalışanlarla kıyaslamada bulunduğu kendisine adil ve eşit bir şekilde davranılıp davranılmadığı ile ilgili bir kavramdır. Bir diğer açıdan çalışanın adalet algısı, işinde harcamış olduğu çabanın karşılığını alıp alamadığına göre de şekillenebilmektedir. Bu bağlamda, çalışanın örgüt içerisinde kendisine adil davranıldığını ve harcadığı çabanın karşılığını aldığını düşünmesi durumunda örgütü ile özdeşleşmesi ve iş doyumunu yüksek olabilmektedir. Buna karşılık örgütsel adalet ve eşitlik algısının zedelenmesi durumunda, çalışanın işine bakış açısı olumsuz olabilmekte ve çalışan tükenmişlik hissini yoğun olarak yaşayabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2005: 500). Örgütsel adalet algısının şekillenmesinde, çalışanın üstlerinin kendisine yönelik adil ve destekleyici tutum ve davranışlarda bulunup bulunmaması durumlarının önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir. Buna göre, çalışanın üstlerinin adil, eşit ve destekleyici olduğunu düşünmesi durumunda işinde tükenmişlik hissini yaşaması çok düşük ihtimal olabilmektedir (Leiter ve Harvie, 1998). Pfeffer ve Langton da (1993), çalışanın yer aldığı örgüt ile ilgili adalet algısının düşük olmasının, performansının azalmasına, iş arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına ve bunun sonucu olarak tükenmişlik hissi yaşamasına neden olabileceğini belirtmektedir.

#### **2.3.1.6. Değerler**

Çalışma yaşamı bağlamında değerler konusu, çalışanın yer aldığı örgütün ve/veya mesleğinin gerektirdikleri ile kendi inanç, kanaat ve tutumlarının uyumlu olması kapsamında ele alınmaktadır (Altay, 2009: 6). Bu kavram, çalışan ve iş çevresi arasındaki uyum veya uyumsuzluk ilişkisi olarak da değerlendirilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Çalışanın sahip olduğu değerlere bağlı olarak işinden çeşitli beklentileri olabilmektedir. Bu beklentinin karşılanamaması durumunda, çalışan ve

örgüt arasında değerler çatışması yaşanabilmektedir. Çalışan ve örgüt arasındaki değerler çatışmasının çözümlenememesinin ise, işe karşı kayıtsızlık ve isteksizlik duygularının artmasına bağlı olarak tükenmişliğe yol açabileceği ifade edilmektedir (Maslach ve Leiter, 2005: 501). Değerler ve tükenmişlik ilişkisinin incelendiği araştırmalarda da, değerler çatışmasının tükenmişliğin üç boyutu ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu (Leiter ve Harvie, 1997) ve çalışma yaşamında değerlerin tükenmişliğin ve örgütsel bağlılığın önemli düzeyde belirleyicisi olduğu (Leiter ve Maslach, 2005) tespit edilmiştir.

### **2.3.2. Bireysel Faktörler**

#### **2.3.2.1. Kişilik Özellikleri**

Bireylerin kişilik özellikleri, tükenmişlik olgusunun yaşanmasında farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların tükenmişlik yaşamalarına müsait olan örgüt ortamlarında, bazı bireyler olumsuz örgüt koşullarını kişisel özellikleri sayesinde yok sayabilirlerken, bazıları bu olumsuzluklardan çok fazla etkilenip tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Dönmez, 2008: 59). Uysal'a (2007: 8) göre, A tipi kişilik yapısında olan çalışanlar, sosyal etkileşimleri azaltan yapıya sahip oldukları için sosyal destekten uzaklaşmakta ve stresle birlikte tükenmişlik yaşamaktadırlar. Maslach vd.'nin (2001) çalışmasında ise, değişime kapalı olan çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin daha yüksek olma ihtimalinden söz edilmektedir. Sammer'ın (1996) konuyla ilgili araştırmasında bazı kişilik özelliklerinin tükenmişlik hissini daha derinden yaşamayla yakından ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Söz konusu araştırmaya göre, atılganlık düzeyi (günlük aktivitelere katılım, olaylar üzerinde kontrol, değişime açık olmak) ve benlik saygısı düşük olan, dıştan denetimli (olayları ve başarıyı diğerlerine veya şansa bağlama eğilimi), pasif ve savunmacı baş etme yöntemlerini kullanan bireylerde tükenmişlik yaşama olasılığı daha yüksektir. Tükenmişlik ve kişilik özellikleri ilişkisi otonomi ve sosyotropi kişilikler bağlamında da ele alınmaktadır (Beck, 1983). İş süreçlerinde bağımsız hareket etme istek ve eğilimini ifade eden otonomi kişilik özelliği yüksek çalışanların, örgüt içerisinde kontrol kaybı ya da başarısızlık algısına sahip olmaları yüksek düzeyde stres yaşamaya ve depresyona neden olabilmektedir. Bu durum ise beraberinde tükenmişlik hissini yoğun olarak yaşanmasıyla sonuçlanabilmektedir. Başkaları ile olumlu ilişkiler içerisinde olma

gereksinimini ifade eden sosyotropi kişilik özelliği yüksek olan çalışanlarda ise, kişilerarası ilişkilerde algılanan kayıp veya reddedilme, yüksek düzeyde stres yaşamaya ve depresyona neden olabilmektedir. Bu durumda, yine söz konusu kişilik özelliği gösteren çalışanların yoğun tükenmişlik hissi yaşamalarına yol açabilmektedir (Malak ve Üstün, 2011: 3).

### **2.3.2.2. Kişinin Beklenti Düzeyi**

Tükenmişliğin bilimsel bir çalışma konusu olmasında önemli bir rolü olan Freudenberger (1974), kişinin beklentilerinin ve isteklerinin tükenmişlik düzeyi ile yakından ilişkili olduğuna dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımdan hareketle, çalışma yaşamında bireylerin beklentilerinin yüksek olmasının tükenmişlik hissini daha yüksek düzeyde yaşamalarına neden olabileceği söylenebilir. Özellikle, beklentilerin gerçekçi olmadığı durumlarda, bu beklentilere karşılık bulabilmek de pek mümkün olamamaktadır. Bu durum ise, beklentilerini gerçekleştiremeyen kişilerin zamanla kendilerine veya çevrelerindeki çalışma arkadaşlarına veya üstlerine olan güvenlerinin azalmasına ve yetersizlik hissini yaşamalarına bağlı olarak tükenmişliğe sürüklenmelerine neden olabilmektedir (Uysal, 2007: 7-8). İraz ve Ganiyusufoglu (2011: 452) da, akademisyenlik mesleğinde başarı ve kariyer beklentisinin yüksek olmasına bağlı olarak tükenmişlik düzeyinin de yüksek olabileceği öngörüsüyle bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, genç akademisyenlerin kişisel başarıyı yakalama, kariyerlerinde ilerleme eğilimlerinin ve duygusal tükenme düzeylerinin yaşlı akademisyenlere kıyasla anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, kişinin beklenti düzeyinin yüksek olmasını –özellikle gerçekçi olmaması durumunda- tükenmişliği daha yoğun olarak yaşamasında önemli bir faktör olarak değerlendirmek mümkündür.

### **2.3.2.3. Dış Kontrol Odaklı Olma**

Dıştan denetimli olarak da ifade edilen dış kontrol odaklı olma, bireyin olaylar karşısında pasif kalması ve olaylara müdahalede bulunup olayları kontrol edemeyeceğine inanması şeklinde tanımlanmaktadır (Sarıkaya, 2007: 53). İç kontrol odaklı çalışanlar iş süreçlerinde karşılaştıkları stresli durumlarla başa çıkabilmek ve stresli ortamlardan en az seviyede etkilenebilmek için girişimlerde bulunabilirlerken; dış kontrol odaklı bireyler stresle mücadele edebilmede kendi güç ve yeteneklerinin yetersiz

kaldığını düşünebilmektedirler. Bu durumda dış kontrol odaklı çalışanlar iş süreçlerinde, maruz kaldıkları stresle mücadele etmek ve aktif çözüm arayışları içerisinde olmak yerine, stresin etkilerini kabullenici bir şekilde hareket edebilmektedirler (Solmuş, 2004: 78). Bu durum ise beraberinde, dış kontrol odaklı bireylerin çalışma yaşamında stresli ortamlardan çok daha olumsuz etkilenmelerine bağlı olarak daha yüksek seviyelerde tükenmişlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Maslach vd.'nin (2001) araştırmasında da, dış kontrol odaklı çalışanların iç kontrol odaklılara kıyasla istatistiki açıdan anlamlı düzeyde tükenmişliği daha fazla yaşadıkları tespit edilmiştir.

#### **2.3.2.4. Kendine Yeterlilikten Yoksun Olma**

Kendine yeterlilik algısı, bireyin istenilen sonuca ulaşmak için gereken eylemleri yapabilme yeteneğine olan inançları ile ilgili bir kavramdır (Sarıkaya, 2007: 59). Kendine yeterlilik algısı yüksek olan bireylerin çalışma yaşamında öz güveni yüksek bir şekilde başarılı işler çıkarmaları mümkün olabilmektedir. Bu yapıdaki bireylerin başarma hissini daha fazla olduğu ve iş süreçlerinde karşılaşılan sıkıntı ve zorluklarla mücadele edebilme yeteneklerinin daha gelişmiş olduğu söylenebilir. Bu durum, kendine yeterlilik algısı yüksek olan çalışanların iş yaşamında tükenmişlik hissini daha düşük düzeyde yaşamamalarını sağlayabilmektedir. Buna karşın, kendine yeterlilik algısı düşük veya bundan yoksun olan bireylerin özgüvenleri ise düşük olabilmektedir. Bu durum, herhangi bir işte başarılı olamayacakları algısının bu yapıdaki bireylerde daha yüksek olmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, istenilen sonuca ulaşmada kendine yeterli inancı olmayan bireyler daha fazla tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Altay, 2009: 7).

#### **2.3.2.5. Demografik Özellikler**

Çalışma yaşamında bireylerin sahip oldukları bir takım demografik özelliklerin de tükenmişlik hissini yaşamalarında etkili olabildiğinden söz edilmektedir. Bu bağlamda özellikle genç yaşlardaki çalışanların beklentilerinin ileri yaşlardaki çalışanlara kıyasla daha yüksek olmasının tükenmişliğe maruz kalmalarında önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir. Genç yaştaki çalışanların gerçekçi olmayan yüksek düzeydeki beklentilerini karşılayamamaları bu durumda etkili olabilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 137). Bir diğer açıdan, genç yaştaki çalışanlar ileri yaşlardakilere kıyasla daha az

tecrübelidirler. Bu durum ise, işin gerekliliklerine uygun bir şekilde yapılamaması ve iş yaşamının getirdiği sıkıntı ve zorluklarla baş edebilmede yetersiz kalmaktan kaynaklı olarak çalışanların tükenmişlik hissini daha derinden yaşamalarına neden olabilmektedir (Maslach vd., 2001: 409-410).

Tükenmişlikte etkili olan bir diğer demografik faktörün ise cinsiyet olduğu belirtilmektedir. Kadınların erkeklere kıyasla daha hassas yapıya sahip olmaları çalışma yaşamının sıkıntı ve zorluklarından daha olumsuz etkilenmelerine neden olabilmektedir. Bu sonucun, konuyla ilgili gerçekleştirilmiş olan araştırma sonuçlarıyla da desteklendiği görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Cordes ve Dougherty, 1993; Ergin, 1993; Ergin, 1995; Buick ve Thomas, 2001; Maslach vd., 2001; Budak ve Sürgevil, 2005; Etzion ve Pines, 1986). Bu durum ise, kadınların tükenmişliğe maruz kalmalarının erkeklere kıyasla daha yüksek olabileceği şeklinde açıklanmaktadır. Bu yaklaşıma karşın ilgili literatürde, cinsiyetin tükenmişlikte anlamlı etkisinin olmadığını savunan görüşler de mevcuttur (Kahill, 1986; Kalekin ve Fishman, 1986). Bir diğer yaklaşım ise, mesleki tükenmişlik sorununun erkekler arasında daha yaygın olduğundan söz etmektedir. Bu yaklaşıma göre, erkekler kadınlara kıyasla daha yüksek düzeyde çalışma yaşamı odaklı olabilmektedirler. Bu durum, erkeklerin çalışma yaşamında başarılı olamamaları veya beklentilerini karşılayamamaları durumunda tükenmişliğe daha açık bir yapıda olmalarıyla açıklanmaktadır. Konuyla ilgili yaklaşımlarda ve araştırma sonuçlarındaki farklılıkların tükenmişlik ve cinsiyet arasında tutarlı olmaktan uzak ve farklı durumlarda yine farklı sonuçları elde edebilmenin mümkün olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, tükenmişlik ve cinsiyet arasındaki ilişkinin genel kabul görmüş bir doğrultusunun olmadığını söylemek mümkündür (Doğan, 2013: 21).

Tükenmişliğin medeni durum ile olan ilişkisi de cinsiyet değişkeni ile olana benzer şekilde farklılıklar göstermektedir. Maslach vd. (2001) ve İraz ve Ganiyusufoğlu'nun (2011) çalışmalarında bekar çalışanların evlilere kıyasla tükenmişliği daha derinden hissetmeye eğilimli oldukları ifade edilmektedir. Bu durumda, evlilerin sosyal yaşamlarında destek sağlayabilmelerinin etkisinden söz edilmektedir. Öztuna da (2005: 18) benzer şekilde, evli çalışanların tükenmişliğe karşı daha dayanıklı olduğunu savunmakta ve bunda etkili olan faktörleri şu şekilde ele almaktadır:

*“Aile sahibi çalışanların kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıdadır. Bir eş ve çocuklarla ilgilenmek kişiyi daha tecrübeli bir duruma getirmektedir; aile üyelerinin sevgi ve desteği çalışana, işin duygusal talepleriyle başa çıkmasında yardımcı olmaktadır. Evlilik bireyin iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atmasını sağlamaktadır; ailenin takdir ve beğenisi, kişinin müşteri ve meslektaşlarından beklediği desteği azaltmaktadır.”*

Güllüce (2006: 107) yöneticiler üzerine yaptığı tez çalışmasında ise evli yöneticilerin aleyhine, hem duygusal tükenmişlik hem de duyarsızlaşma ortalamalarına göre bekar çalışanlardan farklılık gösterdiği sonucunu elde etmiştir. Diğer bazı çalışmalarda ise, hiç evlenmemiş ve boşanmış kişilerle, evli fakat çocuksuz kişilerin daha fazla duygusal tükenmişlik hissettikleri belirtilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 111; Cordes ve Dougherty, 1993: 632; Torun, 1997: 48; Maslach vd., 2001: 410). Buna karşın ilgili literatürde, tükenmişlikte medeni halin anlamlı bir etkisinin olmasının genellenebilecek bir sonuç olarak görülmemesi gerektiğine yönelik görüşler de mevcuttur (Altay, 2009; Maslach ve Jackson, 1981; Cordes ve Dougherty, 1993; Torun, 1997; Maslach vd., 2001).

Tükenmişlik üzerinde eğitim düzeyinin de etkisinin olabileceği üzerinde durulmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının da artacağı ve buna bağlı olarak tükenmişlik ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu kuramsal açıdan öngörülebilir olsa da, konuyla ilgili ampirik çalışmaların gösterdiği üzere bu durumun tam tersi daha geçerlidir (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach vd., 2001; Çimen ve Ergin, 2001; Izgar, 2003; Öztuna, 2005; Taycan vd., 2006; Basım ve Şeşen, 2006; Süregevil, 2006). Buna göre, eğitim düzeyi yüksek olanlar arasında özellikle tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme daha sık olarak görülebilmektedir. Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların çalışma yaşamından beklentilerinin daha yüksek ve gerçekçilikten uzak olması; bu eğitim düzeyine sahip çalışanların daha fazla sorumluluk gerektiren stresli işlerde yer alması tükenmişliğe daha fazla maruz kalmalarında etkili olabilmektedir (Jackson vd., 1987; Maslach vd., 2001: 140).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK ve TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

#### 3.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Hizmet işletmelerinde müşteriler ile yoğun etkileşimde bulunan çalışanların sergilemek durumunda oldukları duygusal emek davranışlarının ortaya çıkardığı en önemli olumsuz sonuçlar arasında tükenmişlik sendromunun önemli bir yeri olduğu belirtilmektedir (Özgen, 2010: 77). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisini konu alan çalışmada Grandey (1999: 36), söz konusu iki olgu arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğundan söz etmektedir. Yazara göre, duygusal emeğin özellikle yüzeysel davranış boyutu duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile doğru orantılı, kişisel başarı hissiyle ise ters orantılı bir ilişki göstermektedir. Grandey (2003) konuyla ilgili bir diğer çalışmada ise, duygusal emeğin tükenmeye yol açmasında iki temel nedenin varlığından söz etmektedir. Buna göre; çalışanın gerçekte hissetmediği duyguları iş süreçlerinde müşterilere davranışlar şeklinde sergilemek zorunda olması duygusal açıdan gerilim yaşamasına neden olabilmekte ve sürekli olarak rol yapmak durumu çalışanın duygusal kaynaklarının tükenmesini tetikleyebilmektedir. Kruml ve Geddes'in (2000) araştırmasında da, duygusal emek davranışlarını daha çok yüzeysel formda sergileyen çalışanların yaşadıkları duygusal çelişkinin yoğunluğuna bağlı olarak tükenme sendromunu daha yüksek oranda hissettiklerine ilişkin sonuç elde edilmiştir. Bununla birlikte, tükenmişliğin alt boyutlarından kişisel başarı hissine sahip olma durumu, çalışanın icra ettiği işe yönelik algısının olumlu olmasının bir sonucu olarak ifade edilmekte ve buna bağlı olarak duygusal çelişki yaşama düzeyi yüksek olan çalışanların kişisel başarı hislerinin düşük olabileceği belirtilmektedir (Grandey, 1999).

**Bu yaklaşımlar ışığında aşağıda yer alan araştırma hipotezleri oluşturulmuştur:**

Hipotez 1 : Duygusal emeğin duygusal çelişki alt boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2 : Duygusal emeğin duygusal çelişki alt boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3 : Duygusal emeğin duygusal çelişki alt boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından kişisel başarı hissi üzerinde negatif etkisi vardır.

Konuyla ilgili literatürde, duygusal emeğin her koşulda çalışanlar açısından olumsuz etkilere neden olmadığına ilişkin yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre, duygusal emeğin sonuçlarını ele alırken hem olumsuz hem de olumlu etkileri göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Dolayısıyla bu noktada, yüzeysel ve derinlemesine duygusal emek davranışlarının ortaya çıkardığı sonuçlar açısından ayırım yaparak açıklamada bulunmak daha sağlıklı olabilmektedir. Duygusal emeğin tükenmişliğe olan etkisinin bu şekilde ayırım yapılarak ele alındığı araştırmalara bakıldığında, yüzeysel davranışın tükenmişlikte önemli ölçüde belirleyici olduğuna (Lewig ve Dollard, 2003; Seffrin ve Panzano, 2003; Abraham, 1998; 1999); bununla birlikte, derinlemesine duygusal emek davranışlarının ise, birtakım olumlu sonuçları beraberinde getirdiğine dair sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Grandey, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002).

Derinlemesine duygusal emek davranışlarını daha sık sergileme eğiliminde olan çalışanlarda: kişisel başarı hissinde ve (Seçer ve Tınar, 2004; Brotheridge ve Grandey, 2002), hizmet performansında (Grandey, 2000) artış, işten ayrılma niyetinde azalma (Chau, vd., 2009), işe bağlılığında artış (Öz, 2007) gibi pozitif sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Grandey'e (2003) göre çalışanlar iş süreçlerinde birtakım faydalar elde ettikleri için yüksek düzeyde derinlemesine davranış gösterme eğiliminde olmaktadır. Derinlemesine duygusal emek davranışlarını sergilemek çalışanın uyum sağlama çabasında bulunması anlamına geldiğinden duygusal çelişki yaşamasına engel olabilmekte ve buna bağlı olarak duygusal kaynaklarının tükenmesinin de önüne geçebilmektedir. Derinlemesine davranış yüzeysel davranışa göre daha fazla çaba gerektiren bir süreç olmasına rağmen, bu davranışa başvuran çalışanın daha samimi görünmesini sağlayacaktır. Bu durum, müşteri çalışan ilişkilerine samimiyet kazandırdığından, çalışanın müşterilerden olumlu geri bildirimler almasında da etkili olabilir (Grandey, 2000). Müşterilerle kurulan etkileşim ve iletişimin samimi olarak algılanması, çalışanların bahşiş, satış primi vb. ek maddi kazanç ve takdir edilmeye bağlı olarak ise manevi kazanç elde etmelerini sağlayabilecektir (Özgen, 2010: 75). Bu durum, derinlemesine duygusal emek davranışı sergileme eğilimi yüksek olan

çalışanların iş yaşamında tükenmişlik sendromunu yaşamasını azaltıcı bir faktör olarak gösterilebilir.

**Bu yaklaşımlar ışığında aşağıda yer alan araştırma hipotezleri oluşturulmuştur:**

Hipotez 4 : Duygusal emeğin duygusal çaba alt boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 5 : Duygusal emeğin duygusal çaba alt boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 6 : Duygusal emeğin duygusal çaba alt boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından kişisel başarı hissi üzerinde pozitif etkisi vardır.

### **3.2. KONUYLA İLGİLİ TURİZM SEKTÖRÜNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Geleneksel bürokratik yaklaşım, üretim süreçlerinde çalışanları görevlerini yerine getirmede sadece fiziksel çaba harcamakta olan aktörler olarak görmektedir. Bir diğer açıdan, klasik yönetim felsefesinden hareket eden bu anlayış, işgücünün üretim süreçlerinde ortaya koymuş olduğu fiziksel emek üzerine odaklanmaktadır (Hsiesh ve Yang, 2009: 1). Bununla birlikte özellikle 1980’li yıllardan sonra hizmet sektörünün ekonomi içindeki payının artmasına bağlı olarak, bu alanda faaliyet yürüten işletmelerin sayısında da önemli artışların olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum, hizmet sektörünün önemli bir karakteristiği olan çalışan-müşteri etkileşiminin yoğunluğundan dolayı çalışanların harcadıkları fiziksel emeğe ek olarak onların iş süreçlerinde harcadıkları duygusal emeğe odaklanılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Buna göre, insanın iş süreçlerinde harcadığı emek sadece fiziksel değil buna ek olarak, belki bazı durumlarda bunun da ötesinde, duygusal yönüyle de ele alınmalıdır. İş süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde çalışanlar fiziksel emekleri kadar duygusal emek harcayarak da katkı sağlaması gereken aktörler olarak değerlendirilmelidir (Nunan ve Knox, 2005: 70; Akgeyik ve Güngör, 2009: 34; Öz, 2007: 19).

Duygusal emek konusunun, hizmet sektörünün önemli bir bileşeni olarak gösterilen turizm sektörü açısından ayrıca daha fazla önem taşıdığı üzerinde durulmaktadır (Kim, 2008: 151). Bunun nedeni ise, turistik mal ve hizmet satın alan

kişilerin söz konusu satın alımda sadece parasal kaynaklarını değil, buna ek olarak zamanlarını da harcadıkları şeklinde açıklanmaktadır. Turistlerin, kısıtlı bir zaman dilimi içerisinde kendilerine sunulan hizmetlerden olabildiğince yüksek düzeyde haz alma arayışı içerisinde olmaları, hizmet sağlayan turizm çalışanlarının daha fazla duygusal emek harcamalarını gerekli kılabilir (Kaya ve Çağlar, 2012; 110). Bu durum, turizm sektörü çalışanlarının müşteriler/turistlerle olan etkileşimlerinde onların memnuniyet düzeylerini yüksek tutabilmek için duygusal emek davranışlarını sergilerken daha dikkatli olmalarını beraberinde getirebilir. Bununla birlikte, duygusal emek davranışlarını sergilerken çok fazla çaba harcamak turizm sektörü çalışanlarında mesleki tükenmişlik sorununa neden olabilmektedir.

Duygusal emek olgusu, son yıllarda giderek artan bir biçimde çalışma hayatı konuları arasında ilgi çekmeye başlamıştır. Farklı sektörlerde gerçekleştirilen araştırmaların, söz konusu olguyu çeşitli yönleriyle ele aldıkları görülmektedir. Bazı araştırmalar, duygusal emeği ampirik olarak ölçebilmek amacıyla ölçek geliştirmeye; diğer bazı araştırmalar ise, duygusal emeğin sonuçlarını incelemeye yönelik gerçekleştirilmiştir. Ancak yapılan literatür taraması neticesinde, duygusal emek konusunu ele alan çalışmaların/araştırmaların turizm sektörü özelinde gerek yerli gerekse uluslararası alanda kısıtlı düzeyde ele alındığına rastlanmıştır. Turizm sektörü bağlamında herhangi bir destinasyon yüksek düzeyde çekiciliğe veya bir turizm işletmesi taşıdığı fiziksel özellikler açısından yüksek kaliteye sahip olabilir. Bu anlamda söz konusu destinasyon veya işletmelerin turistler tarafından yüksek düzeyde tercih edilebileceği söylenebilir. Ancak, çalışan-müşteri etkileşiminin son derece yoğun olduğu turizm sektöründe sunulan hizmetin kalitesi, çalışanın yüzündeki gülümsemenin sıcaklığı destinasyonun ve işletmelerin fiziksel özelliklerden daha ön planda olabilmektedir. Turistlerin tatilleri süresince duygusal olarak tatmin edilememesi, destinasyonun veya turizm işletmesinin fiziksel açıdan yüksek kaliteye sahip olmasını anlamsız kılabilir (Huang, Hailin ve Ying, 2010: 3). Bu noktada turizm sektörü çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışlarına yönelik araştırmaların/çalışmaların daha ağırlıklı olarak ele alınması gerektiğinden de söz etmek mümkündür.

### 3.2.1. Yerli Literatürde Yapılmış Araştırmalar

Yerli literatürde duygusal emek konusunu ele alan araştırmalara bakıldığında konunun genellikle turizm sektörünün önemli bir alt kolu olan konaklama işletmelerindeki çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Öztürk, Cansu ve Nasöz'ün (2008) İstanbul'da yerleşik otellerin çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada duygusal emek olgusu; iş tatmini, duygusal tükenme, işi bırakma niyeti ve örgüt içi sosyal destek değişkenleri ile olan ilişkisi bağlamında incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, derinlemesine duygusal emek davranışları sergileme eğilimi yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu; duygusal emek davranışları sergilemekten kaynaklı ortaya çıkan duygusal tükenmenin olumlu duygulanıma sahip olma aracılığıyla azaldığı; sosyal desteğe sahip olmanın duygusal emek davranışlarının neden olduğu olumsuz sonuçlara maruz kalmayı azalttığı; yüzeysel davranışlar sergileyenlerin buna bağlı olarak sağlık sorunları yaşama eğilimlerinin de yüksek olduğu; derinlemesine davranışlar sergilemenin işten ayrılma ile ters yönlü ilişkide olduğu belirlenmiştir.

Pala'nın (2008) yüksek lisans tez çalışmasında ve bu tezden oluşturulan bildiriye çalışanların duygusal emek davranışları sergileme durumları duygulanım durumlarıyla ilişkilendirilmiştir. Buna göre, olumsuz duygulanıma sahip çalışanların müşterilerle olan etkileşimlerinde pozitif duygusal ifadeleri yansıtmakta zorlandığı; olumlu duygulanım düzeyi yüksek çalışanların ise, pozitif duyguları yansıtmada daha başarılı oldukları belirlenmiştir. Bir diğer açıdan, olumsuz duygulanım düzeyi yüksek çalışanlar daha çok yüzeysel, olumlu duygulanım düzeyi yüksek çalışanlar ise daha çok derinlemesine duygusal emek davranışları sergilemektedirler. Ayrıca söz konusu çalışmalardan elde edilen bulgulardan yola çıkılarak, otel işletmeleri yöneticilerinin personel seçiminde duygusal emek sergileyebilme düzeyini de ölçecek olan teknikler kullanmaları gerektiğinden söz edilmiştir. Bu durumda, seçilen personelin iş tatmininin artacağı ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin azalacağı savunulmuştur. Akoğlan, Kozak ve Güçlü'nün (2008) otel işletmelerinin iş alanlarını ele aldıkları çalışmada da, işletmelerin personel seçiminde duygusal emek konusuna verdikleri önem derecesi uyum analizi yapılarak incelemeye tabi tutulmuştur. Analizler neticesinde, konaklama işletmelerinin özellikle animasyon, ön büro, yiyecek-içecek, satış pazarlama,

misafir ilişkileri departmanlarına yönelik iş ilanlarında samimi davranışlarda bulunma eğilimi yüksek olan kişileri aradıkları tespit edilmiştir.

Avcı ve Kılıç'ın (2010) araştırmasında, yerli ve yabancı turistlere yönelik duygusal emek sergileme formlarında (duygusal çelişki/yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış/duygusal çaba) anlamlı düzeyde farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, yerli turistlere daha çok yüzeysel davranışlar sergilendiği belirlenmiştir. Bununla birlikte, duygusal çaba boyutunda anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır. Yürür ve Ünlü (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada duygusal emeğin işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yüzeysel davranışın duygusal emeği anlamlı düzeyde etkilediği ve bu durumun işten ayrılma niyetinde artışa sebep olduğu tespit edilmiştir. Türkay vd.'nin (2011) araştırmasında ise, duygusal emeğin işe bağlılık üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, ilginç bir sonuç olarak, yüzeysel davranışlar sergileme eğilimi yüksek olan çalışanların işe bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırmacılar tarafından, çalışanların istenen duygusal emek davranışlarını hissetmeseler bile işe olan bağlılıklarından dolayı söz konusu davranışları yansıtmak için çaba sarf etmeleri şeklinde yorumlanmıştır. Türkay ve Ünal'ın (2011) Sakarya ilindeki otel işletmelerinin yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak gerçekleştirdikleri araştırmada: küçük ölçekli otel işletmelerinin çalışanlarından iş süreçlerine daha çok fiziksel açıdan katkı sağlamalarını beklediği; büyük ölçekli otel işletmelerinin ise, çalışanların iş süreçlerinde duygusal performanslarına da önem verdiklerine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir.

Duygusal emeğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan bir diğer araştırma da, otel çalışanlarının da dâhil olduğu üç farklı hizmet sektörü alt kolunda gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada, hem yüzeysel hem de derinlemesine davranış boyutlarının işe yabancılaşma üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013). Kaya ve Özhan'ın (2012) duygusal emeğin tükenmişliğin üç boyutuyla olan ilişkisini incelemek için turist rehberliği mesleği bağlamında ele aldıkları araştırmada, duygusal emek boyutlarında sadece samimi davranış boyutunun tükenmişlik boyutlarında olan duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, samimi

davranış sergileme düzeyi arttıkça duyarsızlaşma azalmakta ve kişisel başarı hissi artmaktadır. Duran ve Gümüş (2013) tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmada, lisans düzeyinde turizm eğitimi gören öğrencilerin staj dönemlerinde sergilemek durumunda oldukları duygusal emek davranışlarının kariyer tercihleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada yüzeysel davranışlar sergilemenin sektörde kariyeri sürdürme niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu; bununla birlikte derin davranışlar sergilemenin anlamlı bir etki göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç araştırmacılar tarafından, ilerleyen dönemlerde yüzeysel davranışlar sergileme eğilimi gösteren öğrencilerin turizm sektöründe çalışmaları durumunda kendileri açısından mesleki tükenmişlik yaşama ve hizmette buldukları müşterilerde ise memnuniyetsizliğe yol açma potansiyeli taşıdığı şeklinde yorumlanmıştır.

### **3.2.2. Uluslararası Literatürde Yapılmış Araştırmalar**

Uluslararası nitelikteki dergilerde yayınlanmış olan araştırmalara bakıldığında ve bu araştırmalar yerli literatürdekilerle karşılaştırıldığında, uluslararası çalışmaların turizm sektörünün farklı alt kollarında ele alındığı görülmektedir. Yabancı literatürdeki konuyla ilgili araştırmalar, turizm sektörünün alt dalları olan konaklama, yiyecek-içecek, seyahat ve ulaştırma işletmeleri alanlarında dağılım göstermektedir. Chu (2002), duygusal emek olgusunu ölçebilmek amacıyla doktora tez çalışmasında duygusal emek ölçeğini geliştirmiş ve bu çalışmadaki analizler neticesinde duygusal emeğin duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu tespit etmiştir. Çalışmada duygusal çelişki boyutu kendi içerisinde yüksek düzeyde ve düşük düzeyde olmak üzere iki alt boyut olarak değerlendirilmiştir. Yüksek düzeyde duygusal çelişki yüzeysel davranış sergilemeye, düşük düzeyde duygusal çelişki ise samimi davranış sergilemeye karşılık gelmektedir. Duygusal emeği oluşturan bu üç boyutun iş tatmini ve duygusal tükenme ile ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, ilginç bir şekilde, duygusal çelişkinin iş tatmini ile pozitif ve duygusal tükenmeyle negatif ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca diğer bir ilginç sonuç ise, samimi davranış boyutu iş tatmini ile negatif ve duygusal tükenmeyle pozitif ilişkili olarak tespit edilmiştir. Bu ilginç sonuç araştırmacı tarafından samimi davranış sergileme eğilimi yüksek olan çalışanların beklentilerinin yüksek olması ve bunun karşılanamıyor oluşundan kaynaklanabilme ihtimali ile açıklanmıştır. Buna karşılık yüzeysel davranış sergileme eğilimi yüksek olan

çalışanların işlerinden beklentileri çok fazla değildir ve bu durum yaşanan olumsuzluklardan etkilenmelerinin de düşük olmasını sağlayabilmektedir.

Chu'nun (2002) doktora tez çalışmasından geliştirilerek gerçekleştirilen bir diğer araştırmada ise, Chu ve Murrman (2006) başlangıçta 22 ifadeli bir "Turizm Çalışanları Duygusal Emek Ölçeği" oluşturmuştur. Söz konusu ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere 2 boyuttan ve 15 ifadeden oluşan bir ölçeğe ulaşılmıştır. Bu ölçeğin özellikle turizm sektöründeki tüm çalışma alanlarına genel hatları itibariyle uygun olabileceği; bununla birlikte ölçeğin genellikle konaklama işletmelerindeki çalışanlara yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda kullanıldığı belirtilmektedir (Özgen, 2010: 60).

Kim'in (2008) otel çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirdiği araştırmada, duygusal emek tükenmişlik ilişkisi incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, yüzeysel davranış sergileme eğilimi yüksek olan çalışanların daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları ve bu eğilimdeki çalışanların daha sinik ve duygusal denge seviyesi düşük nevrotik tipler oldukları tespit edilmiştir. Derinlemesine duygusal emek davranışları sergileyenlerin ise dışa dönük tipte kişiliğe sahip çalışanlar oldukları belirlenmiştir. Nijerya'daki büyük ölçekli otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada, yüzeysel davranışın duygusal tükenmeye neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, duygusal çelişki kapsamındaki davranışları sergileyenlerin daha çok olumsuz duygulanıma sahip çalışanlar olduğu ve duygusal tükenmede bu durumun da etkili olduğu belirlenmiştir.

Aziz (2008) tarafından Malezya'daki otel işletmeleri çalışanlarına yönelik derinlemesine ve yarı-yapılandırılmış mülakat teknikleri kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada, personel güçlendirmenin duygusal çelişki ile olan ilişkisi incelenmiştir. Söz konusu araştırma sonucuna göre, psikolojik açıdan güçlendirilmiş olan çalışanların iş süreçlerinde duygusal emek davranışları sergilerken yaşadıkları duygusal çelişki düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Bu durumun ise, hem hizmet kalitesi algısını hem de müşteri memnuniyetini artırdığı ifade edilmiştir.

Lee ve Ok'un (2012) ABD'de otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, duygusal emek olgusu tükenmişliğin 3 boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ve iş tatmini ile ilişkilendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre,



duygusal çelişkinin duyarsızlaşmayla pozitif ve iş tatmini ile negatif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, duygusal çelişkinin özellikle iş tatmini ile olan ilişkisinde duygusal tükenme boyutunun aracılık rolünün önemli düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir. Duygusal çaba boyutunun ise, kişisel başarı hissi ve iş tatmini ile pozitif yönlü ilişkili olduğu; iş tatmini ile olan ilişkiyi kişisel başarı hissini aracılık rolünün önemli düzeyde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Karatepe'nin (2009) Ankara ilinde yerleşik otel işletmelerinin çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmada, duygusal çelişkinin tükenmişlik ve işe bağlılık üzerindeki etkisi ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin ve iş özerkliğinin aracılık etkileri ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre, duygusal çelişki tükenmişlik üzerinde yoğun olarak etkilidir ve işe bağlılığı azaltmaktadır. Algılanan örgütsel destek ve iş özerkliği ise işe bağlılığı artırmaktadır. Rathia, Deepti ve Sushanta'nın (2012) araştırmasında, Hindistan'daki otellerde çalışan ön büro personelinin sergiledikleri duygusal emek davranışların duygusal tükenmişliğe, örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Araştırmada, yüzeysel davranışın duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile pozitif ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, aynı araştırmada, derinlemesine davranış boyutunun da işten ayrılma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna ulaşılmıştır.

Kim, Joanne, Gyehee ve Joungman'nin (2012) Kore'deki 5 yıldızlı otel işletmelerinin ön büro çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmada, duygusal zekâ ile duygusal emek ilişkisi ve duygusal emeğin hizmet performansındaki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, duygusal zekâsı yüksek düzeyde olan çalışanların duygusal emek davranışlarını sergilemede daha başarılı oldukları ve derinlemesine davranışları sergilemenin hizmet performansını olumlu yönde etkilediğine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Huang vd.'nin (2011) Çin'deki otel işletmelerinin ön büro çalışanlarına yönelik gerçekleştirdikleri araştırma ise, müşteri davranışlarının duygusal emeğe etkisi ve duygusal emek tükenmişlik ilişkisi ele alınmıştır. Buna göre, müşterilerin çalışanlara karşı gösterdiği davranışların kötü/kaba olması durumunda çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarının daha çok yüzeysel formda olduğu belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen diğer sonuçlar ise, yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyle ve duyarsızlaşmayla pozitif yönlü; samimi davranışın ise duygusal tükenmeyle negatif ve kişisel başarı hissiyle pozitif yönlü

ilişkide olduğudur. Derinlemesine davranış boyutu ise tükenmişliğin hiçbir boyutuyla anlamlı olarak ilişkili değildir.

Konaklama işletmelerinde duygusal emek olgusunun araştırıldığı bir diğer çalışma ise Xu ve Ji'ye (2012) aittir. Söz konusu çalışmada, Çin'de bulunan konaklama tesislerindeki çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarının duygusal tükenmişlik durumlarına olan etkisi ele alınmıştır. Araştırmada, duygusal emek; yüzeysel davranış, duygusal çaba ve otomatik duygu düzenleme<sup>3</sup> olmak üzere 3 boyutta ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi pozitif; duygusal çabanın ise negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, otomatik duygu düzenleme boyutunun duygusal tükenme üzerindeki etkisi pozitif yönde fakat çok düşük düzeyde bulgulanmıştır.

Filipinler'deki ve Avustralya'daki otellerde çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışları ve bu davranışların tükenmeye etkisi karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, her iki ülkede de, çalışanların yüzeysel davranış sergileme düzeyleri arttıkça tükenmişlik seviyelerinin arttığı; bununla birlikte derinlemesine davranışlar sergileme düzeyleri arttıkça tükenmişlik seviyelerinin azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, Avustralya'daki otellerde çalışanların iş süreçlerinde özerk hareket edebilme düzeylerinin daha yüksek olmasının, duygusal emeğin duyarsızlaşma üzerindeki etkisini anlamlı ölçüde azalttığı belirlenmiştir. Satyanayara ve Shanker'in (2012) Hindistan'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada da, duygusal emek davranışları sergilemenin tükenmişliğe yol açtığı belirlenmiştir.

Duygusal emek konusu çalışan-müşteri etkileşimin yoğun olduğu turist rehberliğine yönelik olarak da çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden olan mülakat tekniği kullanılarak yapılan bir çalışmada Wong ve Wang (2009), 14 turist rehberiyle derinlemesine görüşmelerde bulunmuştur. Görüşmeler sonucunda, rehberliğin yoğun şekilde duygusal emek gerektirdiği, müşterinin tur süresince çok çeşitli taleplerini karşılayamama durumunda rehberin başarısız olarak görüleceği; rehberin duruma göre çok çeşitli duygusal ifadeler sergilemesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Turist rehberliğinde

---

<sup>3</sup> Otomatik duygusal düzenleme, işle ilgili duyguların önceden hazırlık yapılmaksızın ihtiyaç duyulduğunda hissedilmesi ve hissedildiği şekilde yansıtılması şeklinde açıklanmaktadır (Çelik ve Turunç, 2011: 229).

en fazla sergilenen duygusal davranışların coşku, arkadaşça olma ve nezaket olduğu; rehberlerin en fazla gizledikleri duygusal ifadelerin ise kızgınlık, korku, bıkkınlık olduğu; dışa dönük olmak gerektiği; tur süresinin ve katılımcı sayısının artışına bağlı olarak rehberin yaşadığı duygusal buhranın arttığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca duygusal emeğin rehberler üzerinde ortaya çıkardığı en önemli olumsuzlukların başında iş tatminsizliği ve tükenmişliğin geldiği tespit edilmiştir.

Turist rehberlerine yönelik bir diğer nitel desenli araştırma İspanya'nın Mallorca şehrinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, turist rehberlerinin tur süresince özerk hareket edebilmelerinin duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını hafifletmede önemli bir faktör olduğu; çok çeşitli duygusal ifadeleri kısa bir zaman içerisinde sergilemek gerektiği; tur katılımcılarının şikâyetlerini gidermek, isteklerini karşılamak ve onların memnuniyetlerini beklentilerin üzerine çıkarabilmek için çok yoğun duygusal emek harcamak gerektiği ve bu durumun bir süre sonra duygusal kaynakların tükenmesine yol açtığına ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Müşteri-çalışan etkileşiminin yoğun olarak yaşandığı yiyecek-içecek işletmelerinde duygusal emek konusunu ele alan araştırmaların kısıtlı düzeyde olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan birinde Seymour (2000), fast-food servis ve masa servisi yapılan restoranlardaki duygusal emek davranışlarını sergilemede farklılıklar olup olmadığını incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, fast-food restoranlarda standartlaşmaya ve kısa süreli müşteri etkileşimine bağlı olarak çalışanların daha çok yüzeysel davranış sergiledikleri belirlenmiştir. Masa servisi yapılan restoranlarda ise, çalışanların müşterilerle daha uzun süreli ve daha yoğun etkileşimde bulunmasına bağlı olarak derinlemesine davranış sergilemenin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Restoran çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen bir diğer araştırma ise, Adelman'a (1995) aittir. Söz konusu araştırmada dışa dönük kişiliğe sahip restoran çalışanlarının duygusal emek davranışlarını daha başarılı bir şekilde sergiledikleri; beklenen duygusal emek davranışlarını sergilemek için daha fazla çaba sarf eden çalışanların daha az çaba sarf edenlere kıyasla tükenmişlik durumlarının daha düşük ve işe bağlılıklarının daha yüksek seviyede olduğu; duygusal emek davranışlarını sergilemede örgütsel destek alan çalışanların tükenmişlik seviyelerinin de düşük olduğu şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

Duygusal emek konusunda araştırmaların yapıldığı bir diğer turizm sektöru alt kolu ulaştırma hizmetleri alanıdır. Bu alandaki çalışanlara yönelik araştırmalar havayolu ve deniz yolu ulaştırma işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Duygusal emek olgusunu ilk olarak ampirik düzeyde ele alan Hochschild (1983) araştırmasını Delta Havayolları işletmesinde görev yapan çalışanlara yönelik olarak nitel desende gerçekleştirmiştir. alışanlarla yüz yüze derinlemesine mülakatlar yapan Hochschild, gerçekten hissedilmeyen duyguların işin gerekliliği olarak hissediliyormuş gibi yansıtılmasının ve çalışanların duyguları üzerinde işletme yönetiminin denetim hakkına sahip oluşunun çalışanlarda gerek psikolojik gerekse fizyolojik rahatsızlıklara sebep olduğunu ve bu durumun işe devamsızlık oranlarında artışı beraberinde getirdiğini tespit etmiştir.

Havayolları şirketlerinde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada ise Chang ve Chiu (2009), duygusal emek davranışlarını sergilemede çalışanların sahip oldukları bir takım demografik özelliklerin anlamlı düzeyde etkili olduğuna ilişkin sonuçlar elde etmiştir. Buna göre, yaş artışıyla birlikte yüzeysel davranışlar sergileme sıklığıının ve mesleki tükenmişlik düzeyinin arttığı; bekâr hosteslerin evlilere kıyasla daha sık derinlemesine davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir. Havayolu işletmelerindeki çalışanlara yönelik geniş kapsamlı bir araştırmada Williams (2003), duygusal emek olgusuna maliyet, stres ve tatmin değişkenleri bağlamında yaklaşmıştır. 2912 hostesin örnekleme olarak yer aldığı araştırmada, hosteslerin %44 gibi yüksek bir oranda duygusal emek davranışları sergileme durumunda olmayı stres yaratan bir faktör olarak gördükleri; uçuş sürelerinin uzamasına bağlı olarak duygusal emek davranışlarını sergileme sıklığı, yoğunluğu ve çeşitliliğinin arttığı ve kimi zamanlar bu gibi durumlarda müşteriler tarafından duygusal ve cinsel tacize maruz kalındığı; çalışanların bu tür taciz vakalarını işini kaybetmekten duydukları endişeden dolayı yönetime şikâyet etmekten kaçındıkları ve bu durumun çalışanları beraberinde daha fazla duygusal emek sarf etmeye zorladığı şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır.

Moon ve Jun (2013) tarafından Güney Kore'deki havayolu taşımacılığında görev yapan uçuş ekibi çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada duygusal emeğin duygusal tükenmeye olan etkisi incelenmiştir. Araştırmada, yüzeysel davranış boyutunun duygusal tükenmeye etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu; bununla birlikte, duygusal çaba boyutunun ise duygusal tükenmeye anlamlı ve negatif yönde etki ettiği sonucu elde edilmiştir. Brotheridge ve Taylor (2006) duygusal emek davranışlarını

sergilemede havayolu çalışanlarının sahip oldukları kültürel özelliklere göre anlamlı farklılıkların olup olmadığını incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuca göre, özellikle kolektivist kültürel özelliklere sahip havayolu işletmeleri çalışanlarının derinlemesine duygusal emek davranışlarını daha yüksek düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırmacılar tarafından, söz konusu kültürün bir karakteristiği olarak, belirlenmiş olan kuralları gereğince yerine getirmeye verilen önemden kaynaklanmış olabileceği şeklinde değerlendirilmiştir.

Denizyolu taşımacılığı alanında yapılan bir araştırmada Tracy (2000), kurvaziyer gemilerde çalışan restoran ve bar garsonları ve kabin görevlilerini örneklem grubu olarak belirlemiştir. Gözlem ve mülakatlara dayalı olarak gerçekleştirdiği araştırmada Tracy gemide aynı zamanda çalışmıştır. Araştırma sonucunda, duygu gösterim kurallarının belirlenmiş olması duygusal çelişki yaşamayı hafifletici bir faktör olarak tespit edilmiştir. Ayrıca kurvaziyer çalışanlarının duygusal emek sarf etmeyi işin bir parçası olarak gördükleri ve buna bağlı olarak derinlemesine davranışları daha sık sergiledikleri ifade edilmiştir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA**

#### **4.1. ARAŞTIRMA**

##### **4.1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, duygusal emek davranışlarının tükenmişlik sendromuna etkisini otel çalışanlarına yönelik bir saha araştırması ile ortaya koymaktır.

##### **4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Bu araştırma Antalya'nın Manavgat ilçesindeki 5 yıldızlı otel ve tatil köyü çalışanlarını kapsamaktadır. İlçede bulunan tüm 5 yıldızlı otel ve tatil köyü yöneticileriyle görüşülmüştür. Bunun yanısıra bazı işletmeler, gizlilik gerekçesiyle geliştirilen ölçeğin çalışanlara dağıtılmasını kabul etmemesi bu araştırmanın en önemli sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır.

##### **4.1.3. Araştırmanın Önemi**

Günümüzde hizmet sektörünün, ekonomi içindeki payının giderek artmasına bağlı olarak son derece önemli hale geldiği görülmektedir. Bu durum, hizmetler sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabetin artmasını da beraberinde getirmektedir. İşletmeler faaliyet gösterdiği hizmet dalında rakiplerinin önüne geçebilmek amacıyla, hizmet kalitesini ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetini artırmada hizmeti alanlarla birebir ve çoğunlukla yüz yüze iletişimde olan çalışanlarının çaba ve gayretlerine daha fazla ihtiyaç duyabilmektedir. Doğal olarak duygular bu süreçte önemli olmakta ve bundan dolayı çalışanların duygularını da kullanarak, müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmaları istenmekte ve beklenmektedir (Özgen, 2010).

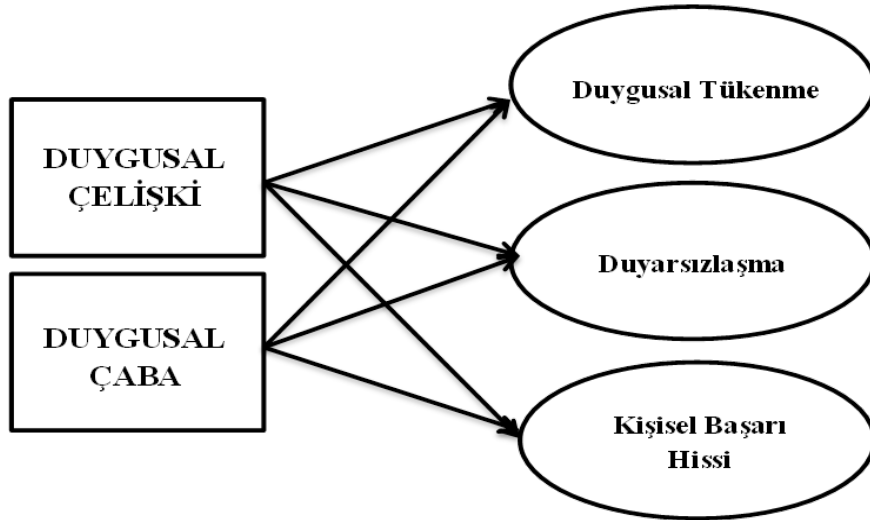
Çalışanların, işletme yönetimlerinin kendilerinden bekledikleri duygusal ifadeleri müşterilere sergilerken bundan olumsuz etkilendikleri yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Dolayısıyla, iş süreçlerinde duygusal emek davranışlarını istenilen şekilde sergilemek işletme için olumlu sonuçlar doğurabilirken, bununla birlikte bu davranışları sergileyen çalışanlar için bazı olumsuzluklara neden olabilmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde, duygusal emek olgusunun tükenmişlik sendromuna etkisinin gerçekleştirilen araştırmalarla ortaya konduğu görülmektedir. Bu çalışmanın literatüre katkısının ise, araştırmadan elde edilecek verilerle daha önce yapılmış olan çalışmaların ilişkisini ortaya koyacağı ve sonuçlara göre bir takım önerilerde bulunulacağı öngörüsüdür. Bir diğer açıdan, bu araştırmada otel çalışanlarının sezonluk veya mevsimlik olarak çalışma durumlarının gerek duygusal emek ve gerekse tükenmişlik açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyarak, çalışanlar açısından iş sürekliliğinin taşıdığı önemin irdelenmiş olacağı düşünülmektedir.

#### 4.1.4. Araştırmanın Yöntemi

##### 4.1.4.1. Araştırmanın Modeli

Duygusal emek ve tükenmişliğe ilişkin daha önce yapılmış araştırmalar ve teorik yaklaşımlar neticesinde, çalışmanın literatür kısmında 6 adet araştırma hipotezi kurulmuştur. Bu araştırma hipotezlerinin daha anlaşılır kılınabilmesi için araştırma modeli çizilerek hipotezlerin şekilsel olarak ifade edilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür (Karasar, 2012). Bu amaçla, oluşturulan araştırma modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Şekil 4.1'deki araştırma modeline göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1 : Duygusal emeğin duygusal çelişki alt boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2 : Duygusal emeğin duygusal çelişki alt boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3 : Duygusal emeğin duygusal çelişki alt boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından kişisel başarı hissi üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 4 : Duygusal emeğin duygusal çaba alt boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 5 : Duygusal emeğin duygusal çaba alt boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 6 : Duygusal emeğin duygusal çaba alt boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından kişisel başarı hissi üzerinde pozitif etkisi vardır.

#### **4.1.4.2. Araştırmanın Örneklem Süreci**

Bilimsel araştırmalarda amaca uygun veriler kullanmak, bu veriler ışığında belirli bulgu ve sonuçlara ulaşmak ve bu sonuçları araştırma kapsamı içerisinde genelledebilmek temel hedeftir. Araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü evren –ana kütle, yığın, toplum- olarak tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2006: 33). Bilimsel araştırmalarda evrenin tamamına ulaşmanın çoğu zaman çok güç hatta bazen imkânsız olması dolayısıyla evreni temsil ettiğine inanılan örneklem alma ve bu örnekler aracılığıyla genellemelere ulaşma yöntemi kullanılmaktadır.

Ural ve Kılıç (2006) örneklem yönteminin kararlaştırılması aşamasında, evren hacmi ile evren birimlerinin ilgilenilen özelliklerinin homojen olup olmadığının önemine dikkat çekerek; evreni oluşturan birimlerin heterojen olması durumunda bu heterojen alt grupların hepsinin temsil edilebilmesi için örneklerin seçilme olasılığının eşit olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Örneklem nasıl seçileceğinden daha önemli bir diğer konu ise evrenin belirlenmesidir. Çünkü bilimin amacı geçerli genellemelere ulaşmaktır. Bu da ancak araştırma evreninin sınırlarının iyi bir şekilde çizilmesiyle gerçekleştirilebilir. Özellikle sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda evrenin tamamına



ulaşmanın çok güç olması(yüksek maliyet, yoğun emek, etik zorluklar vb. sebeplerle), bazen de ulaşılmamasına gerek olmaması yüzünden çalışma evreninin de tanımlanması gerekebilir.

Bu çalışmada, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme örnekleme yönteminde, evreni oluşturan birimler yerine, bu birimlerin yer aldığı kümeler dikkate alınır. Bu kümeler seçilirken, araştırma kapsamındaki kümeler homojen bir yapıya sahip ise belirli sayıda küme basit tesadüfi örnekleme yöntemi ya da sistematik tesadüfi örnekleme ile seçilir ve bu kümelerin içerisindeki birimler araştırmanın örneklemini oluşturur (Ural ve Kılıç, 2006).

Bu bilgiler doğrultusunda, bu tez çalışmasının genel evreni 5 yıldızlı otellerin ön büro, servis-bar, mutfak-büfe, kat hizmetleri ve diğer departman (animasyon, satış-pazarlama vb. departmanlar) çalışanları iken; çalışma evreni, Antalya/Manavgat ilçesi sınırları içerisindeki 5 yıldızlı otellerin ön büro, servis-bar, mutfak-büfe, kat hizmetleri ve diğer departmanlarda, özellikle müşterilerle yüz yüze çalışan personel olarak sınırlandırılmıştır. 5 yıldızlı otel çalışanlarının çalışma koşullarının birbirine yakın özellikler gösterdiği ve müşteri profillerinin de benzer özellikler gösterdiği kabul edilerek Manavgat özelinde araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Buna göre ilk önce Antalya Kültür ve Turizm Müdürlüğü'yle görüşülerek Manavgat ilçesi sınırları içerisindeki otel ve tatil köyü sayıları belirlenmeye çalışılmıştır. Antalya Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verdiği bilgiye göre Manavgat ilçesi sınırları içerisinde 86 tane 5 yıldızlı otel ve tatil köyü olduğu ortaya çıkmıştır. Listelenen bu otellerle irtibata geçilerek anketlerin yapılabilmesi için gerekli izinler alınmaya çalışılmıştır. Görüşülen otellerden 17 tanesinin yetkilileri anketleri yaptırmayı kabul etmişlerdir. Görüşülen 17 otel yetkilisinin verdikleri bilgiye göre; bu otellerin ön büro, servis-bar, mutfak-büfe, kat hizmetleri ve diğer departmanlarında çalışan toplam personel sayısı 4726'dır. Otel başına ortalama personel sayısı hesaplandığında ( $4726/17=278$ ) bu sayının 278 olduğu görülmektedir. Otel başına çalışan personel sayısı bulunduktan sonra, bulunan sayı çalışma evreni sınırları olan Manavgat ilçesinde bulunan otel sayısı ile çarpıldığında ( $278 \times 86=4726$ ) bu sayı 23.908 olarak hesaplanmıştır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. %95 güven aralığında  $e=5\%$  hata payı ile örneklem büyüklüğü  $n=378$  olarak belirlenmiştir. Örneklem sayısının hesaplanmasında <http://www.surveysystem.com/> web sitesinin örneklem büyüklüğü hesaplayıcısından

yararlanılmıştır. Geçersiz anketlerin olabileceği düşüncesiyle, toplam 500 anket formu alınan izinlerle turizm sezonunun en yoğun olduğu 3 Temmuz 2013 ve 21 Temmuz 2013 tarihleri arasında özellikle çalışanların mesai saatlerinde araştırmacı ve otel yöneticileri aracılığıyla doldurtulmaya çalışılmıştır.

#### **4.1.4.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada, nicel araştırma tekniklerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği kullanmadaki temel amaç ise, olabildiğince fazla katılımcıya ulaşmak olarak ifade edilebilir. Bu amaçla bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunda katılımcıların demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerini belirleyebilmek için bu doğrultuda 13 adet soru yöneltilmiştir. Ayrıca anket formunda, katılımcıların duygusal emek davranışları sergileme (13) ve tükenmişlik (22) düzeyleri ve söz konusu iki olgu arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla toplam 35 ifade yer almaktadır. Bu 35 ifade ise 5’li Likert ölçeği doğrultusunda derecelendirilmiştir.

Tükenmişliği ölçebilmek için gerekli görülen ifadeler, çalışma yaşamına yönelik araştırmalarda sıkça başvurulan bir ölçek olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin, Ergin (1992) tarafından geçerlemesi yapılan çalışmasından alınmıştır. Ölçek, toplamda 22 ifade ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Anket formunda yer alan duygusal emek ölçeği ise, Avcı ve Boylu’nun (2010) Chu ve Murrman’ın (2006) çalışmasından esinlenerek geçerlemesini yaptıkları “Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Geçerlemesi” isimli makale çalışmasından alınmıştır. Chu ve Murman’ın (2006) geliştirmiş olduğu Turizm Çalışanları Duygusal Emek Ölçeği’ndeki (HELS: Hospitality Emotional Labor Scale) 15 ifade Avcı ve Boylu (2010) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve yapılan ön uygulama sonrasında Türk turizm çalışanları tarafından anlaşılmayan 2 ifade ölçekten çıkarılmıştır.

Avcı ve Boylu (2010) tarafından elde edilen “Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği” 13 ifade ve duygusal çelişki-duygusal çaba olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada da elde edilen 13 ifadelik duygusal emek ölçeğine yönelik, örneklem içerisinde basit rastlantısal yöntemle seçilen 100 kişi üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen verilerle duygusal emek ölçeğinin yapı geçerliliğini ve güvenilirliğini ortaya koyabilmek amacıyla söz konusu ölçeğe yönelik

faktör analizi yapılmış ve ölçeğin hem genel hem de alt boyutlarının Cronbah's Alpha katsayıları alınmıştır. Faktör analizi yapılırken duygusal emek ölçeğinde yer alan ifadelerin taşıdıkları faktör yüklerinin 0,50'nin altında olmamasına ve ölçeğin genel güvenilirliğini düşürmemesine dikkat edilmiştir. Analizler neticesinde elde edilen istatistiksel değerler Tablo 4.1'de sunulmuştur. Tablo 4.1.'de ayrıca, duygusal emek ölçeğini oluşturan duygusal çelişki ve duygusal çaba alt boyutlarına yönelik verilen yanıtların ortalama değerlerine de yer verilmiştir.

Tablo 4.1. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi

Duygusal Emek Ölçeği Faktör ve Değişkenleri	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans Açıklama Oranı (%)	$\alpha$	Ort.
<b>Faktör-1 Duygusal Çelişki</b>		<b>5,052</b>	<b>38,861</b>	<b>,90</b>	<b>2,89</b>
Müşterilere karşı sergilediğim duygular doğal hislerimle aynıdır.	,898				
Müşterilerle ilgilenirken gerçek hislerimi saklamak zorunda kalırım.	,596				
Müşterilerle ilgilenirken sergilediğim duygular yapmacıktır.	,893				
Müşterilere karşı içimden gelen duyguların aynısını sergilerim.	,894				
Müşterilerle ilgilenirken robot gibiyimdir.	,537				
Müşterilerle gereken şekilde ilgilenmek için rol yaparım.	,772				
Müşterilere karşı gerçekte hissettiklerimden farklı davranırım.	,707				
Müşterilerle ilgilenirken göstermelik davranışlar sergilerim.	,829				
<b>Faktör-2 Duygusal Çaba</b>		<b>3,351</b>	<b>25,776</b>	<b>,82</b>	<b>3,67</b>
Müşterilere karşı sergilemem gereken duyguları sergileyebilmek için çaba harcarım.	,824				
Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu sergilerken davranışma daha fazla dikkat etmek zorunda kalırım.	,794				
Müşterilere yardım ederken gerçekte hissettiğim duygulardan kurtulmak için kendimi zorlarım.	,851				
Müşterilere karşı sergilemem gereken hislere bürünmek için gerçek hislerimi değiştirmeye çalışırım.	,875				
Müşterilerle ilgilenirken işletmenin sergilemeye çalıştığı imaja uygun duyguları hissetmeye çalışırım.	,524				

*Duygusal Emek. Açıklanan Varyans: 64,637, KMO: .870; Bartlett Testi,  $p < .000$*

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere, duygusal emek ölçeğinin duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan ifadelerin tümünün faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir ve ölçeğin güvenilirliğini düşüren herhangi bir ifade tespit edilmemiştir. Dolayısıyla, ölçekte yer alan 13 ifadeden hiç birinin analiz dışı bırakılmasına gerek kalmamıştır. Söz konusu alt boyutların toplam varyansı açıklama oranlarına bakıldığında ise, duygusal çelişki boyutunun varyansı yaklaşık %39 oranında açıklamasıyla ilk sırada olduğu görülmektedir. Bir

diğer açıdan, “Müşterilere karşı sergilediğim duygular doğal hislerimle aynıdır” ve “Müşterilere karşı içimden gelen duyguların aynısını sergilerim” şeklindeki samimi davranış doğrultusundaki iki ifade, istatistik paket programına giriş yaparken *ters kodlanmış* ve faktör analizi neticesinde Avcı ve Boylu (2010)’nun çalışmasında olduğu gibi duygusal çelişki boyutu altında yer almıştır. Bu sonuç samimi davranışların, duygusal çelişkiye yol açan yüzeysel davranışların tam zıttı bir doğrultuya sahip olduğu şeklindeki yaklaşımı destekler niteliktedir (Diefendorff vd., 2005). Duygusal çaba boyutunun toplam varyansı açıklama oranı ise yaklaşık %26 düzeyindedir. Bu iki alt boyutun güvenilirlikleri incelendiğinde ise, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için güvenilirlik kat sayılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Katılımcıların duygusal emek davranışlarına verdikleri yanıtların ortalamalarına bakıldığında, çalışanların hizmet sunarken duygusal çelişki yaşama düzeyi ortalamanın üzerindedir. Bu durum, duygusal çaba kapsamında davranışlar sergileme açısından da geçerlidir. Bununla birlikte katılımcıların, duygusal çaba davranışları kapsamında yöneltilen ifadelere katılma düzeyleri duygusal çelişki kapsamındaki davranışlara kıyasla daha yüksektir. Bu iki sonuç birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların müşterilerle olan etkileşimlerinde genel olarak her iki duygusal emek davranış türünü de kullandıkları söylenebilir.

#### **4.1.4.4. Veri Toplama Süreci**

Pilot çalışma ile yapı geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konan ölçek toplam 500 kişiye dağıtılmıştır. Yapılan incelemede 44 anket çeşitli nedenlerle geçersiz görülerek kapsam dışı bırakılmıştır. Bu eleme sonucunda 456 anket geçerli bulunarak analize dâhil edilmiştir. Analiz SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

## **4.2. BULGULAR**

### **4.2.1. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları**

Araştırma örnekleminin profilini ortaya koyabilmek için tanımlayıcı istatistik yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, Tablo 4.2.’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.** Demografik Özellikler İçin Tanımlayıcı İstatistikler

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Erkek	273	59.9
Bayan	183	40.1
<b>Medeni Durum</b>		
Bekâr	297	65.1
Evli	159	34.9
<b>Yaş</b>		
18 altı	45	9.9
18-25	168	36.8
26-33	129	28.3
34-41	81	17.8
42 ve üzeri	33	7.2
<b>Mesleki Deneyim</b>		
1 yıl altı	99	21.7
1-3 yıl	96	21.1
4-6 yıl	81	17.8
7-9 yıl	81	17.8
10-12 yıl	54	11.8
13 yıl ve üzeri	45	9.9
<b>Mevcut İşyerindeki Deneyim</b>		
1 yıl altı	198	43.4
1-3 yıl	129	28.3
4-6 yıl	87	19.1
7 yıl ve üzeri	42	9.2
<b>Çalışma Durumu</b>		
Sürekli	135	29.6
Sezonluk	321	70.4
<b>İşteki Aylık Kazancınız</b>		
0-749	60	13.2
750-1499	222	48.7
1500-2249	135	29.6
2250 ve üzeri	39	8.6
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	42	9.2
Ortaöğretim	276	60.5
Ön Lisans	51	11.2
Lisans ve üzeri	87	19.1
<b>İşyerindeki Pozisyonunuz</b>		
Yönetsel Görevi Olan	60	13.2
Yönetsel Görevi Olmayan	330	72.4
Stajyer	66	14.5
<b>Haftalık Çalışma Saati</b>		
45 saat ve altı	75	16.4
45 saat üzeri	381	83.6
<b>45 Saat Üzeri Çalışmada Mesai Ücreti Alma Durumu</b>		
Evet	51	11.2
Hayır	330	72.4
<b>Departman</b>		
Ön Büro	131	28.8
Servis-Bar	180	39.5
Mutfak-Büfe	49	21.7
Kat Hizmetleri	81	10.7
Diğer	15	3.3
<b>Turizm Mesleğine Yönelik Eğitim Alma Durumu</b>		
Evet	175	38.4
Hayır	281	61.6
<b>Toplam</b>	<b>456</b>	<b>100</b>

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere, örneklem daha yüksek oranda erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonucun, turizm sektörünün genel karakteristiği ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Medeni durum açısından bakıldığında, bekâr çalışanların temsil oranının evlilere kıyasla önemli ölçüde daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 4.2.’deki yaş gruplarının dağılımı incelendiğinde bu sonuç normal olarak karşılanabilir. Çünkü örneklemin çoğunluğu genç sayılabilecek çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemin yüksek oranda genç çalışanlardan oluşması, katılımcıların deneyim süresinin genel olarak yüksek düzeyde olmamasıyla da ilişkilendirilebilir. Çalışma durumu açısından incelendiğinde, örneklemin çok yüksek sayılabilecek bir oranda sezonluk olarak istihdam edildiği göze çarpmaktadır. Bu sonuç, araştırma yapılan sahadaki otel işletmelerinin özellikle yaz sezonunda yoğun faaliyetlerde bulunmasıyla açıklanabilir.

Tablo 4.2’de dikkat çeken bir diğer sonuç ise, örneklemin yarısından fazlasının işten elde ettikleri kazanç düzeyinin 1500 TL’nin altında olmasıdır. Ayrıca bu grup içerisinde, işten elde edilen kazanç düzeyi 750 TL’nin altında olan %13,2’lik kesim de bulunmaktadır. Katılımcıların işteki pozisyonları incelenirse, 750 TL’nin altında gelir elde eden grubun yüksek oranda stajyer olarak çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Bunun nedeni ise, stajyerlerin aldıkları maaşların genel olarak asgari ücret düzeyinin altında olmasıdır. Bu düzeydeki kazanç, özellikle yaz sezonunda yoğun tempoda çalışanları tatmin etme açısından düşük olarak değerlendirilebilir. Bir diğer açıdan stajyerler de hesaba katılırsa, örneklemin çok yüksek oranda herhangi bir yönetsel görevi olmayan alt düzey çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından bakıldığında, katılımcıların yüksek oranda ortaöğretim mezuniyet düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, özellikle yaz sezonlarında eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışan üniversite öğrencilerinin var olduğu gerçeği göz önünde bulundurulursa, örneklemin eğitim düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Haftalık çalışma saatine yönelik verilen yanıtlar ise, bir anlamda turizm sektörünün en belirgin özelliklerinden birisini yansıtmaktadır. Buna göre Tablo 4.2.’de de görüldüğü üzere, katılımcıların oldukça yüksek oranda İş Kanunu’nda geçen ve haftalık çalışma süresi olan 45 saatin üzerinde çalıştıkları ve mesai ücreti almadıkları belirlenmiştir. Bu durum, katılımcıların çalışma yaşam kalitesine yönelik algılarında

olumsuzluğa yol açma potansiyeli taşıması açısından önemli bir veri olarak kabul edilebilir. Katılımcıların çalıştıkları otellerde hangi departmanlarda ve ne oranda görev aldıklarına bakıldığında ise, yiyecek-içecek departmanında çalışanların ön sırada yer aldığı görülmektedir. Bu sonucun, otel işletmelerindeki genel istihdam profilinin bir parçasını yansıttığı söylenebilir. Son olarak, katılımcıların turizm mesleğine yönelik herhangi eğitim alma durumları incelendiğinde, çoğunluğun bu alanda herhangi bir mesleki eğitim almadığı tespit edilmiştir. Turizm sektöründe mesleki eğitim almamış olan çalışanların yüksek düzeyde istihdam edilmesi, müşterilere sunulan hizmet kalitesinin ve algılanan memnuniyet düzeyinin düşük olmasını doğrudan etkileyebilmesi bağlamında önemli bir sorun olarak gösterilebilir.

#### **4.2.2. Bağlısal İstatistik Bulguları**

##### **4.2.2.1. Farklılık Analizleri**

Katılımcıların yer aldıkları demografik özellik grupları arasında duygusal emek ve tükenmişlik boyutlarına yönelik bakış açılarındaki anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirleyebilmek için farklılık analizleri uygulanması öngörülmüştür. Ancak analizlerin uygulanmasına geçmeden önce gerek duygusal emek gerekse tükenmişlik alt boyutları puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmıştır. Bu testler sonucunda söz konusu boyutların çoğunlukla  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve dağılımın normal olmadığı görülmüştür. Bu sonuç sonrasında demografik özellik gruplarının duygusal emek ve tükenmişlik boyutlarına bakış açılarındaki anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirleyebilmek için non-parametric testlerin kullanılabileceği uygun görülmüştür. Demografik özellik gruplarından iki değişkene sahip olan gruplar için Mann-Whitney U ve iki değişkenden fazla gruba sahip olanlar için Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

##### **4.2.2.1.1. Cinsiyet**

Cinsiyet grupları açısından duygusal emek ve tükenmişlik boyutlarına yönelik bakış açılarındaki anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 4.3.'te görüldüğü üzere, test sonucunda cinsiyet gruplarına göre; duygusal emeğin duygusal çaba boyutu haricinde yer alan diğer alt boyutlara yönelik bakış açılarındaki anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir.



**Tablo 4.3.** Cinsiyet Gruplarına Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	DuyÇeliş	DuyÇaba	DuyTük	Duyarsz	KişBaşHis
Mann Whitney U	23238,000	22104,000	24696,000	22999,500	24934,500
Wilcoxon W	40074,000	38940,000	62097,000	39835,500	62335,500
Z	-1,264	-2,092	-,206	-1,439	-,033
Anlamlılık Değeri	,206	,036	,837	,150	,974

Cinsiyet gruplarına göre duygusal çaba boyutundaki anlamlı farklılaşmanın ne şekilde oluştuğunu tespit edebilmek için grupların sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Tablo 4.4.'te görüldüğü üzere, erkek çalışanların duygusal çaba boyutunda verdikleri puanların sıra ortalama değerinin kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.4.** Cinsiyet Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları

Faktör	Medeni Durum	N	Sıra Ort.
DuyÇeliş	Erkek	273	234,88
	Kadın	183	218,98
DuyÇaba	Erkek	273	<b>239,03</b>
	Kadın	183	<b>212,79</b>
DuyTük	Erkek	273	227,46
	Kadın	183	230,05
Duyarsz	Erkek	273	235,75
	Kadın	183	217,68
KişBaşHis	Erkek	273	228,34
	Kadın	183	228,75

Bu sonuç, erkek çalışanların için gerektirdiği duygusal emek davranışlarını müşterilere karşı iyi ve başarılı bir şekilde sergileyebilmek için kadın çalışanlara kıyasla daha fazla çaba harcadıkları şeklinde değerlendirilebilir.

#### 4.2.2.1.2. Medeni Durum

Medeni durum grupları açısından duygusal emek ve tükenmişlik boyutlarına yönelik bakış açısında anlamlı düzeyde farklılık olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 4.5'te görüldüğü üzere, test

sonucunda medeni durum gruplarına göre; duygusal emeğin duygusal çelişki alt boyutu ve tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi alt boyutları açısından anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.5.** Medeni Durum Gruplarına Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	DuyÇeliş	DuyÇaba	DuyTük	Duyarsz	KişBaşHis
<b>Mann Whitney U</b>	20232,000	21937,500	20601,000	22153,500	20628,000
<b>Wilcoxon W</b>	32952,000	34657,500	33321,000	34873,500	64881,000
<b>Z</b>	-2,523	-1,253	-2,247	-1,090	-2,231
<b>Anlamlılık Değeri</b>	<b>,012</b>	<b>,210</b>	<b>,025</b>	<b>,276</b>	<b>,026</b>

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için anlamlı farklılık gösteren boyutlara yönelik sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre Tablo 4.6.'da görüldüğü üzere, bekâr çalışanların evli çalışanlara göre duygusal çelişki ve duygusal tükenme düzeyleri daha yüksek iken; kişisel başarı hisleri daha düşük olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.6.** Medeni Durum Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları

Faktör	Medeni Durum	N	Sıra Ort.
DuyÇeliş	Bekâr	297	<b>239,88</b>
	Evli	159	<b>207,25</b>
DuyÇaba	Bekâr	297	234,14
	Evli	159	217,97
DuyTük	Bekâr	297	<b>238,64</b>
	Evli	159	<b>209,57</b>
Duyarsz	Bekâr	297	233,41
	Evli	159	219,33
KişBaşHis	Bekâr	297	<b>218,45</b>
	Evli	159	<b>247,26</b>

Bu sonuçlar doğrultusunda bekâr çalışanların duygusal emek davranışları sergilerken daha yüksek düzeyde duygusal çelişki yaşayarak hareket ettikleri; duygusal

tükenmeyi daha yüksek düzeyde yaşadıkları ve kişisel başarı hislerinin daha düşük düzeyde olduğunu ifade etmek mümkündür.

#### 4.2.2.1.3. Çalışma Durumu

Çalışma durumu grupları açısından duygusal emek ve tükenmişlik boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 4.7.'de görüldüğü üzere, test sonucunda çalışma durumu gruplarına göre; duygusal emeğin duygusal çelişki boyutu ve tükenmişliğin tüm alt boyutları açısından anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.7.** Çalışma Durumu Gruplarına Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	DuyÇeliş	DuyÇaba	DuyTük	Duyarsz	KişBaşHis
<b>Mann Whitney U</b>	16452,000	20146,500	14143,500	18657,000	12721,500
<b>Wilcoxon W</b>	25632,000	71827,500	23323,500	27837,000	64402,500
<b>Z</b>	-4,065	-1,188	-5,864	-2,350	-6,983
<b>Anlamlılık Değeri</b>	<b>,000</b>	,235	<b>,000</b>	<b>,019</b>	<b>,000</b>

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için anlamlı farklılık gösteren boyutlara yönelik sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre Tablo 4.8.'de görüldüğü üzere; sezonluk çalışanların duygusal çelişki, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme düzeyleri sürekli çalışanlara göre daha yüksek iken; kişisel başarı hissi düzeyleri daha düşüktür.

**Tablo 4.8.** Çalışma Durumu Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları

Faktör	Çalışma Durumu	N	Sıra Ort.
DuyÇeliş	Sürekli	135	189,87
	Sezonluk	321	244,75
DuyÇaba	Sürekli	135	239,77
	Sezonluk	321	223,76
DuyTük	Sürekli	135	172,77
	Sezonluk	321	251,94
Duyarsz	Sürekli	135	206,20
	Sezonluk	321	237,88
KişBaşHis	Sürekli	135	294,77
	Sezonluk	321	200,63

#### 4.2.2.1.4. Yaş

Yaş grupları açısından duygusal emek ve tükenmişlik boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 4.9.'da görüldüğü üzere, test sonucunda yaş gruplarına göre; duygusal emeğin her iki alt boyutu ve tükenmişliğin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutları açısından anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.9.** Yaş Gruplarına Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	Duygusal Çelişki	Duygusal Çaba	Duyarsızlaşma	Duygusal Tükenme	Kişisel Başar Hissi
Ki-kare Değeri	40,990	42,392	22,110	23,467	2,605
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4
Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,000	,000	,626

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için anlamlı farklılık gösteren boyutlara yönelik sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre Tablo 4.10.'da görüldüğü üzere, yaş grupları açısından 18 yaş altı çalışanların oluşturduğu grubun duygusal çelişki düzeyi en yüksek, 42 yaş üstü çalışanların oluşturduğu grubun

ise en düşük değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Duygusal çaba boyutu açısından bakıldığında ise, 18 yaş altı çalışanların oluşturduğu grubun en düşük ve 42 yaş ve üstü grubun ise en yüksek sıra değerine sahip olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.10.** Yaş Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları

Yaş	N		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.
18 altı	45	DuyÇeliş	260,60	DuyÇaba	209,20	DuyTük	258,80	Duyarsz	241,80	KişBaşHis	174,20
18-25	168		247,97		235,14		248,59		224,40		235,06
26-33	129		236,24		219,67		245,14		256,30		194,52
34-41	81		181,11		232,67		191,22		222,06		255,11
42 üstü	33		171,64		245,27		111,36		138,36		336,64

Bu sonuçlar, mesleğe yeni adım atmış genç çalışanların duygusal emek davranışları sergilemede yaşça kendinden büyük çalışanlara kıyasla daha çok zorlandıkları şeklinde yorumlanabilir. Tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarına ilişkin yaş grupları açısından verilen puanların sıra ortalamaya değerlerine bakıldığında ise, 18 yaş altı grubu oluşturan katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı en yüksek düzeyde yaşayan grup olduğu; 42 yaş üstü grubun ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı en düşük düzeyde yaşadığı görülmektedir.

#### 4.2.2.1.5. Mesleki Deneyim

Mesleki deneyim süresi grupları açısından duygusal emek ve tükenmişlik boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 4.11.'de görüldüğü üzere, test sonucunda mesleki deneyim süresi gruplarına göre; duygusal emeğin ve tükenmişliğin tüm alt boyutları açısından anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.11.** Mesleki Deneyim Gruplarına Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	Duygusal Çelişki	Duygusal Çaba	Duyarsızlaşma	Duygusal Tükenme	Kişisel Başar Hissi
Ki-kare Değeri	21,199	17,185	17,527	30,740	46,881
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4
Anlamlılık Düzeyi	,001	,004	,004	,000	,000

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için anlamlı farklılık gösteren boyutlara yönelik sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre Tablo 4.12.'de görüldüğü üzere, duygusal çelişki alt boyutuna yönelik mesleki deneyim süresi gruplarından 1 yıl altında çalışanların en yüksek ve 12 yıl üzeri çalışanların en düşük puan ortalama değerine sahip gruplar olduğu görülmektedir. Duygusal çaba alt boyutu açısından bakıldığında ise, 1-3 yıl ve 4-6 yıl mesleki deneyimli grupların en düşük; 10-12 yıl mesleki deneyimli grubun ise en yüksek sıra ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.12.** Mesleki Deneyim Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları

Mesleki Deneyim	N		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.		
1 yıl altı	99	DuyÇeliş	257,23	DuyÇaba	215,50	DuyTük	271,05	Duyarsız	256,68	KişBaşHis	176,05
1-3 yıl	96		225,13		209,09		239,70		238,34		206,70
4-6 yıl	81		222,67		209,28		223,67		188,22		223,17
7-9 yıl	81		245,11		247,50		238,72		249,50		239,89
10-12 yıl	54		228,92		286,92		170,08		206,17		286,92
12 yıl üstü	45		152,60		228,80		171,40		207,00		309,40

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarına yönelik sıra ortalama değerleri ise, 1 yıl altı deneyimli grubun en yüksek; 10-12 yıl ve 12 yıl üzeri grupların en düşük grubu oluşturduğunu göstermektedir. Tükenmişliğin kişisel başarı hissi alt boyutu açısından incelendiğinde ise, 1 yıl altı deneyimli grubun en düşük; 12 yıl ve üstü deneyimli grubun ise en yüksek sıra ortalama değerine sahip olduğu belirlenmiştir. Tablo 12'deki istatistiki sonuçlar incelendiğinde, mesleki deneyim süresinin duygusal emek davranışlarını sergilemede etkili olduğu ve mesleki deneyimi yüksek olanların duygusal emek davranışlarını sergilerken daha az sıkıntı yaşadıkları söylenebilir. Tükenmişlik açısından değerlendirilecek olursa, mesleki deneyim süresi yüksek olanların mesleki deneyim süresi düşük olanlara kıyasla tükenmişliği daha düşük düzeyde hissettikleri ifade edilebilir.

#### 4.2.2.1.6. İşyerindeki Pozisyon

İşyerindeki pozisyon grupları açısından duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını

tespit edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 4.13.'de görüldüğü üzere, test sonucunda işyerindeki pozisyon gruplarına göre; duygusal emeğin ve tükenmişliğin tüm alt boyutları açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.13.** İşyerindeki Pozisyon Gruplarına Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	Duygusal Çelişki	Duygusal Çaba	Duyarsızlaşma	Duygusal Tükenme	Kişisel Başar Hissi
<b>Ki-kare Değeri</b>	52,722	5,162	46,374	79,047	96,960
<b>Serbestlik Derecesi</b>	1	1	1	1	1
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	<b>,000</b>	<b>,023</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için anlamlı farklılık gösteren alt boyutlara yönelik sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre Tablo 4.14.'te görüldüğü üzere, duygusal çelişki alt boyutuna yönelik işyerlerindeki pozisyon gruplarından yönetsel görevi olan çalışanların en düşük ve stajyer çalışanların ise en yüksek puan ortalama değerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Duygusal çaba boyutunda ise, yönetsel görevi olanların sıra ortalama değerleri en yüksek iken; stajyer çalışanların en düşüktür.

**Tablo 4.14.** İşyerindeki Pozisyon Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları

İşyeri Pozisyonu	N	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.
<b>Yönetsel Görevi Olan</b>	60	112,33	266,98	89,15	124,48	388,55	
<b>Yönetsel Görevi Olmayan</b>	330	243,80	224,44	247,14	245,63	209,75	
<b>Stajyer</b>	66	257,61	213,84	261,98	237,43	176,75	

Tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından bakıldığında sıra ortalama değeri en düşük grubun yönetsel görevi olanlar ve en yüksek grubun ise stajyer çalışanlar olduğu görülmektedir. Kişisel başarı hissi alt boyutunda ise, yönetsel görevi olan grubun sıra ortalama değeri stajyer çalışanlardan daha yüksektir. Bu sonuçlar doğrultusunda, stajyer ve yönetsel görevi olmayan çalışanların duygusal emek davranışları sergilemede yönetsel görevi olanlara kıyasla

zorlanma/sıkıntı yaşadıkları ve tükenmişliği daha yüksek düzeyde hissettiklerini ifade etmek mümkündür.

#### 4.2.2.1.7. İşteki Aylık Kazanç

İşteki aylık kazanç grupları açısından duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 4.15.'te görüldüğü üzere, test sonucunda işteki aylık kazanç gruplarına göre; duygusal emeğin duygusal çaba alt boyutu ve tükenmişliğin tüm alt boyutları açısından anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.15.** İşteki Aylık Kazanç Düzeyi Gruplarına Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	Duygusal Çelişki	Duygusal Çaba	Duyarsızlaşma	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı Hissi
<b>Ki-kare Değeri</b>	35,698	3,581	24,242	50,766	51,459
<b>Serbestlik Derecesi</b>	3	3	3	3	3
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	<b>,000</b>	,310	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için anlamlı farklılık gösteren boyutlara yönelik sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre Tablo 4.16.'da görüldüğü üzere 1500 TL'nin altında aylık kazanca sahip olan grubun 2250 TL üzeri aylık kazanca sahip olan gruba kıyasla sıra ortalama değerlerinin duygusal çelişki, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutunda ise 750 TL altında aylık kazancı olan grubun en düşük ve 2250 TL üzerinde aylık kazancı olan grubun ise en yüksek sıra ortalama değerine sahip olduğu belirlenmiştir.



**Tablo 4.16.** İşteki Aylık Kazanç Düzeyi Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları

Aylık Kazanç (TL)	N		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.
0-749	60	DuyÇeliş	251,98	DuyÇaba	204,05	DuyTük	246,43	Duyarsz	229,03	KişBaşHis	178,85
750-1499	222		249,99		227,34		252,54		243,38		209,95
1500-2249	135		213,90		242,17		220,33		231,87		244,33
2250-2999	39		120,62		225,38		92,35		131,35		355,65

Bu sonuç doğrultusunda, aylık kazancı düşük olan çalışan grubunun duygusal emek davranışlarını sergilerken içten/samimi hareket etmediği ve fazladan çaba sarf etmediği; tükenmişliği daha yüksek düzeyde hissettikleri söylenebilir. Bir diğer açıdan, işin ekonomik gelir sağlama düzeyinin duygusal emek ve tükenmişlik açısından önemli bir faktör olduğunu ifade etmek mümkündür.

#### 4.2.2.1.8. Eğitim Durumu

Eğitim durumu grupları açısından duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 4.17.'de görüldüğü üzere, test sonucunda eğitim durumu gruplarına göre; duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarının tümü açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.17.** Eğitim Durumu Gruplarına Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	Duygusal Çelişki	Duygusal Çaba	Duyarsızlaşma	Duygusal Tükenme	Kişisel Başar Hissi
Ki-kare Değeri	37,313	8,533	29,941	46,166	54,384
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3	3
Anlamlılık Düzeyi	,000	,036	,000	,000	,000

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için anlamlı farklılık gösteren alt boyutlara yönelik sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre Tablo 4.18.'de görüldüğü üzere, lisans ve üstü eğitim durumu grubunun duygusal çelişki boyutuna yönelik sıra ortalama değerinin en düşük, ilköğretim ve ortaöğretim

gruplarının ise en yüksek olduğu belirlenmiştir. Duygusal çaba alt boyutunda ise, en yüksek sıra ortalama değerine sahip grup ilköğretim grubu iken; en düşük grup ön lisans eğitim grubudur. Duygusal tükenme boyutu açısından bakıldığında ise, en yüksek puan ortalama değeri gösteren grup ortaöğretim iken; en düşük lisans ve üstü eğitim grubudur. Duyarsızlaşma boyutunda ön lisans eğitim grubu en yüksek sıra ortalama değerine sahipken; en düşük grubu ilköğretim grubu oluşturmaktadır. Tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutunda en düşük sıra ortalama değerine sahip grup ortaöğretim ve en yüksek grup lisans ve üstü eğitim grubudur.

**Tablo 4.18.** Eğitim Durumu Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları

Eğitim Durumu	N		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.
İlköğretim	42	DuyÇalış	248,32	DuyÇaba	266,64	DuyTük	205,14	Duyarsz	195,71	KişBaşHis	220,14
Ortaöğretim	276		250,59		224,64		259,07		247,18		202,69
Ön lisans	51		220,91		193,21		212,35		259,12		217,12
Lisans ve üstü	87		153,29		243,03		152,26		167,10		321,09

Bu sonuçlar doğrultusunda, çalışanların eğitim seviyelerinin duygusal emek ve tükenmişlik açısından anlamlı etkiye sahip olduğu ve eğitim seviyesi düşük grubun duygusal emek davranışlarını sergilemede eğitim seviyesi yüksek gruba kıyasla zorlandıkları söylenebilir. Ayrıca, eğitim seviyesi düşük olan grubun tükenmişliği daha yüksek düzeyde hissettikleri elde edilen istatistiki sonuçlar doğrultusunda ifade edilebilir.

#### 4.2.2.1.9. Mevcut İşyeri Deneyimi

Çalışanların mevcut işyerindeki deneyim süresi grupları açısından duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 4.19.'da görüldüğü üzere, test sonucunda mevcut işyerindeki deneyim süresi gruplarına göre; duygusal emek ve tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutlar açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.19.** Mevcut İşyerindeki Deneyim Gruplarına Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	Duygusal Çelişki	Duygusal Çaba	Duyarsızlaşma	Duygusal Tükenme	Kişisel Başar Hissi
<b>Ki-kare Değeri</b>	21,465	16,295	6,001	37,638	46,836
<b>Serbestlik Derecesi</b>	3	3	3	3	3
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,112</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için anlamlı farklılık gösteren boyutlara yönelik sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre Tablo 4.20.'de görüldüğü üzere, 1 yılın altında işyeri deneyimine sahip olan grubun duygusal çelişki alt boyutundaki sıra ortalama değeri en yüksek ve 7 yıl ve üzeri olanların ise en düşüktür. Duygusal çaba alt boyutunda ise, en düşük sıra ortalama değeri gösteren grup 1 yılın altı ve 7 yıl ve üstü deneyim süresine sahip gruplar iken; en yüksek ortalama değere sahip grup 4-6 yıl arasında deneyime sahip olan gruptur.

**Tablo 4.20.** Mevcut İşyerindeki Deneyim Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları

İşyeri Deneyimi	N		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.		Sıra Ort.		
1 yıl altı	198	DuyÇeliş	255,02	DuyÇaba	214,34	DuyTük	262,59	Duyarsz	235,80	KişBaşHis	193,34
1-3 yıl	129		225,99		230,17		232,86		240,60		220,13
4-6 yıl	87		203,05		275,16		176,16		209,16		276,66
7 yıl ve üstü	42		163,89		193,46		162,82		197,00		320,21

#### 4.2.2.1.10. Haftalık Çalışma Saati

Çalışanların haftalık çalışma saati grupları açısından duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Tablo 4.21.'de görüldüğü üzere, test sonucunda haftalık çalışma saati gruplarına göre; gerek duygusal emek gerekse tükenmişlik alt boyutları açısından anlamlı düzeyde farklılık olmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 4.21.** Haftalık Çalışma Saati Gruplarına Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	DuyÇeliş	DuyÇaba	DuyTük	Duyarsz	KişBaşHis
<b>Mann Whitney U</b>	13459,500	13167,000	14094,000	13860,000	13747,500
<b>Wilcoxon W</b>	16309,500	16017,000	16944,000	86631,000	16597,500
<b>Z</b>	-,795	-1,078	-,186	-,411	-,519
<b>Anlamlılık Değeri</b>	,427	,281	,853	,681	,604

Bu sonuç, çalışanların haftalık çalışma saatlerinin 45 saat ve altında olması veya 45 saatin üzerinde olmasının duygusal emek ve tükenmişlik açısından etkili olmadığına bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar arasında çalışma saatinde farklılaşmanın onların duygusal emek ve tükenmişlik algılarını belirlemede etkili bir faktör ve sorun olmadığı söylenebilir. Haftalık çalışma saati 45 saatin üzerinde olan çalışanların duygusal çelişki ve tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olabileceği düşüncesi teorik bağlamda kabul edilebilir olsa da, turizm sektöründeki işlerde, çalışanların uzun çalışma saatlerini içselleştirmiş olmaları, çalışma saatlerindeki farklılaşmaların duygusal emek ve tükenmişlik açısından anlamlı düzeyde farklılığı beraberinde getirmemesinin bir nedeni olabilir.

#### 4.2.2.1.11. Mesai Ücreti

Haftalık çalışma saati 45 saatin üzerinde olan çalışanların mesai ücreti alıp almama durumlarının duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 4.22.'de görüldüğü üzere, test sonucunda mesai ücreti alıp almama durumlarına göre; duygusal emeğin duygusal çelişki ve tükenmişliğin tüm alt boyutları açısından anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.22.** Mesai Saati Ücreti Alma Gruplarına Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	DuyÇeliş	DuyÇaba	DuyTük	Duyarsz	KişBaşHis
<b>Mann Whitney U</b>	4603,500	7699,500	4711,500	4680,000	5940,000
<b>Wilcoxon W</b>	5929,500	9025,500	6037,500	6006,000	60555,000
<b>Z</b>	-5,215	-,981	-5,065	-5,117	-3,390
<b>Anlamlılık Değeri</b>	<b>,000</b>	<b>,327</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,001</b>

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için anlamlı farklılık gösteren boyutlara yönelik sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre Tablo 4.23.'te görüldüğü üzere, haftalık çalışma süresi 45 saatin üzerinde olup mesai ücreti almayanların duygusal çelişki yaşayarak hareket etme ve tükenmişlik düzeyleri mesai ücreti alan çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

**Tablo 4.23.** Mesai Saati Ücreti Alma Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları

Faktör	Mesai Ücreti	N	Sıra Ort.
<b>DuyÇeliş</b>	<b>Evet</b>	51	<b>116,26</b>
	<b>Hayır</b>	330	<b>202,55</b>
<b>DuyÇaba</b>	<b>Evet</b>	51	176,97
	<b>Hayır</b>	330	193,17
<b>DuyTük</b>	<b>Evet</b>	51	<b>118,38</b>
	<b>Hayır</b>	330	<b>202,22</b>
<b>Duyarsz</b>	<b>Evet</b>	51	<b>117,76</b>
	<b>Hayır</b>	330	<b>202,32</b>
<b>KişBaşHis</b>	<b>Evet</b>	51	<b>239,53</b>
	<b>Hayır</b>	330	<b>183,50</b>

Bu sonuç, fazla çalışanların çalışmalarının karşılığını parasal olarak alamamasının işin gerektirdiği duygusal emek davranışlarını içselleştirerek sergileyebilmek için çaba harcamalarına engel teşkil edebileceğiyle açıklanabilir. Bu durum ayrıca, tükenmişlik açısından da benzer doğrultuda değerlendirilebilir.

#### 4.2.2.1.12. Departman

Çalışanların farklı departmanlarda çalışmalarının duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 4.24.'te görüldüğü üzere, test sonucunda departman gruplarına göre; sadece duygusal emeğin duygusal çelişki alt boyutu açısından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.24.** Departman Gruplarına Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	Duygusal Çelişki	Duygusal Çaba	Duyarsızlaşma	Duygusal Tükenme	Kişisel Başar Hissi
<b>Ki-kare Değeri</b>	23,956	9,395	5,555	3,775	7,472
<b>Serbestlik Derecesi</b>	4	4	4	4	4
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,000	,052	,235	,437	,113

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için anlamlı farklılık gösteren duygusal çelişki boyutuna yönelik sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre Tablo 4.25.'te görüldüğü üzere, servis-bar departmanında çalışanlar duygusal çelişki alt boyutunda en yüksek sıra ortalama değerine sahip iken; en düşük sıra ortalama değerine sahip departman grubunu ise kat hizmetleri çalışanları oluşturmaktadır.

**Tablo 4.25.** Departman Gruplarına Göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları

İşyeri Pozisyonu	N	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.
<b>Ön Büro</b>	131	<b>214,16</b>	217,27	216,57	211,82	251,52
<b>Servis Bar</b>	180	<b>261,25</b>	251,33	241,30	245,38	213,88
<b>Mutfak-Büfe</b>	49	<b>234,41</b>	213,90	236,89	224,34	232,63
<b>Kat Hizmetleri</b>	81	<b>183,50</b>	206,17	216,44	219,33	216,72
<b>Diğer</b>	15	<b>184,40</b>	221,00	216,80	234,80	253,10

Bu sonuç, servis-bar çalışanların müşteriler ile daha sık, yoğun ve uzun süreli etkileşimde bulunmaları durumuyla açıklanabilir. Çünkü duygusal emek davranışlarını

sergilerken müşterilerle olan etkileşimin sıklık, yoğunluk, uzun sürelilik ve çeşitlilik göstermesi çalışanların duyu yönetimlerini başarılı bir şekilde yürütmelerini zorlaştırabilmektedir. Bu durum ise, çalışanların duygusal emek davranışlarını sergilemede daha yüksek düzeyde duygusal çelişki yaşamlarına etki edebilmektedir. Bununla birlikte kat hizmetleri çalışanlarının müşterilerle kurdukları etkileşimin sıklık, yoğunluk, süre ve çeşitlilik açısından daha düşük düzeyde olması bu departman çalışanlarının duygusal çelişki yaşama düzeylerinin de doğru orantılı olarak düşük çıkmasına etki etmiş olabilir.

#### 4.2.2.1.13. Turizm Eğitimi Alma Durumu

Katılımcıların turizm eğitimi almış olma ve olmama durumlarının duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılaşmaya neden olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.26.** Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Duygusal Emek Davranışları Sergilemede ve Tükenmişlik Algısı Düzeyinde Farklılaşma

	DuyÇeliş	DuyÇaba	DuyTük	Duyarsz	KişBaşHis
<b>Mann Whitney U</b>	23720,500	24221,500	22697,500	24059,500	22258,000
<b>Wilcoxon W</b>	39120,500	39621,500	38097,500	39459,500	61879,000
<b>Z</b>	-1,383	-,387	-1,707	-,634	-,268
<b>Anlamlılık Değeri</b>	,167	,699	,088	,526	,788

Tablo 4.26’da görüldüğü üzere, test sonucunda turizm eğitimi almış olma ve olmama durumlarına göre; gerek duygusal emek gerekse tükenmişlik alt boyutlarına yönelik bakış açısında anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### 4.2.2.2. Duygusal Emegin Tükenmişliğe Etkisi

Bu tez çalışmasının temel araştırma konusu olan duygusal emegin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde duygusal emegin duygusal çelişki ve duygusal çaba boyutlarının tükenmişliğin her bir alt boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığı ve anlamlı ise etki düzeyinin ne oranda olduğuna bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo 4.27.’de sunulmuştur.

**Tablo 4.27.** Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	t	Anlamlılık
DUYÇELİŞ	,358	127,963	,600	15,597	,000
DUYÇABA			-,262	-6,803	,000
<i>Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma</i>					
Model	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	t	Anlamlılık
DUYÇELİŞ	,439	178,829	-,673	-18,723	,000
DUYÇABA			,237	6,601	,000
<i>Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı Hissi</i>					
Model	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	t	Anlamlılık
DUYÇELİŞ	,632	260,927	,450	11,603	,000
DUYÇABA			-,132	-4,324	,000
<i>Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme</i>					

Tablo 4.27.'deki anlamlılık sütunundaki istatistiki değerler incelendiğinde, duygusal emegın hem duygusal çelişki hem de duygusal çaba alt boyutunun tükenmişliğin üç alt boyutu üzerinde de anlamlı etki düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. Etki düzeylerinin ne oranda ve ne yönde olduğunu görebilmek için **R<sup>2</sup>** değerlerine bakıldığında, duygusal emegın tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutu üzerindeki etkisinin yaklaşık %63 düzeyinde olduğu görülmektedir. Duygusal emek alt boyutlarından hangisinin duygusal tükenmeyi açıklamada daha yüksek önemde olduğunu ortaya koyabilmek için standardize edilmiş beta değeri oluşturulmuş ve bunun sonucunda, duygusal çelişkinin daha yüksek önem derecesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Etki yönünün ne olduğuna bakıldığında ise, duygusal tükenmeyi duygusal çelişkinin pozitif (H1) ve duygusal çabanın ise negatif (H4) olarak etkilediği görülmektedir.

Tablo 4.27'de görüldüğü üzere, duygusal emegın tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisi ise yaklaşık %36 düzeyindedir. Duygusal emek boyutlarından hangisinin duyarsızlaşmayı açıklamada daha yüksek önemde olduğunu ortaya koyabilmek için standardize edilmiş beta değerine bakılmış ve bunun sonucunda, duygusal çelişkinin daha yüksek önem derecesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Etki yönünün ne olduğuna bakıldığında ise, duyarsızlaşmayı duygusal çelişkinin pozitif (H2) ve duygusal çabanın ise negatif (H5) olarak etkilediği görülmektedir.



Tablo 4.27’de ayrıca, duygusal emeğin tükenmişliğin kişisel başarı hissi alt boyutu üzerindeki etkisinin %44 düzeyinde olduğu görülmektedir. Duygusal emek alt boyutlarından hangisinin kişisel başarı hissini açıklamada daha yüksek önemde olduğunu ortaya koyabilmek için standardize edilmiş beta değeri oluşturulmuş ve bunun sonucunda, duygusal çelişkinin daha yüksek önem derecesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Etki yönünün ne olduğuna bakıldığında ise, kişisel başarı hissini duygusal çelişkinin negatif (H3) ve duygusal çabanın ise pozitif (H6) olarak etkilediği görülmektedir.

## SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bir ülkenin yurtdışında sahip olduğu imajının şekillenmesinde turizm sektörü önemli bir role sahiptir. Yabancı turistlere sunulan hizmetin kalitesinin yüksek olması ve onlara sergilenen davranışların niteliği ülkenin ve ülke insanının imajının olumlu olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, destinasyonların sadece çeşitli çekicilik unsurlarına sahip olması turistlerin o destinasyonla ilgili imaj algılarının olumlu olmasına yetmeyebilir. Bu noktada, uluslararası turizm faaliyetlerinde ülkenin görünen yüzü olarak gösterilen turizm sektörü çalışanlarının sundukları hizmete yönelik algılanan kalite düzeyinin olumlu imaj oluşturulması açısından önem taşıdığı söylenebilir.

Turizm sektörü çalışanlarının kaliteli hizmet sunabilmeleri için turistlerle olan sosyal etkileşimlerinde fiziksel ve zihinsel emeğe ek olarak duygusal emek de harcamaları gerektiğinden söz edilmektedir. Günümüz tüketicileri –turistik ürün tüketicileri de dâhil- bir mal veya hizmet satın alırken satın aldığı ürünün fiziksel özelliklerinin yanında manevi yönden de değer taşıyan ürünleri tercih edebilmektedirler. Bu durum hizmet sektöründe daha belirgin bir hal alabilmektedir. Hizmet sektöründe sunulan mal ve hizmetin kendisi kadar ve belki de bununda ötesinde sunulmuş şekli büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, tüketiciyle karşılıklı etkileşimde bulunarak hizmet sunan çalışanlar, tüketicilerin duygusal isteklerine de yanıt vererek memnuniyetlerini artırmada kilit rol oynayabilmektedir (Kaya ve Özhan, 2012: 110). Turistlerin duygusal taleplerini karşılamada ise, turizm sektörü çalışanlarının sergileyecekleri duygusal emek davranışlarının niteliğinin memnuniyet, kalite ve imaj algısının oluşumunda belirleyici faktör olduğu söylenebilir.

Duygusal emek davranışlarını beklenen/istenen düzeyde ve nitelikte sergilemek, özellikle işletmeler açısından bir takım faydalar sağlayabilmektedir. Ancak, duruma çalışanlar açısından yaklaşılacak olursa, çalışanların kendilerinden beklenen/istenen duygusal emek davranışlarını sergilemeden kaynaklı bir takım olumsuzluklarla karşılaşmalarının mümkün olduğu söylenebilir. İlgili literatürdeki çalışmalara bakıldığında, duygusal emek davranışlarını sergilemede zorlanan ve bu davranışları sergilerken kendi gerçek hisleriyle çelişki yaşayan çalışanların özellikle mesleki tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğuna ilişkin araştırma sonuçları ve

teorik yaklaşımların olduğu görülmektedir. Söz konusu duruma daha geniş perspektiften yaklaşıldığında ise, duygusal emeğin olumsuz etkilerinin sadece çalışan için değil; işletme ve genel olarak destinasyon/ülke imajı açısından da önem arz ettiği söylenebilir. Bunun nedeni ise; duygusal emek davranışlarını sergilemede zorlanan, duygusal çelişki yaşayan, gerçekte hissetmediği duyguyu yansıtmaya gerektiğinde rol yapan çalışanın, turistlerin duygusal taleplerini karşılamada yetersiz kalabileceği gerçeğidir. Buna ek olarak, turistler sergilenen duygusal emek davranışlarını zorla yapılan davranışlar olarak algıladıklarında bu iletişimin/etkileşimin samimiyezsiz olduğu hissine kapılabilmektedirler. Bu durum ise, hizmet kalitesi ve memnuniyet algısını olumsuz yönde etkileyebilmekte ve gerek işletme gerekse destinasyon imajının zedelenmesine yol açabilmektedir. Dolayısıyla, duygusal emek davranışlarını sergilemeden kaynaklı olarak, çalışanların maruz kaldıkları olumsuzlukların özellikle turizm sektörü bağlamında ele alınmasının önemli olduğu söylenebilir.

Araştırmada öncelikle, örnekleme yer alan farklı demografik ve sosyo-ekonomik özelliklere sahip gruplar açısından duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinde anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla farklılık analizleri uygulanmıştır. Analizler neticesinde örneklem gruplarının çoğunda, söz konusu alt boyutlara yönelik algı düzeyinde anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Buna göre, cinsiyet gruplarına yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla duygusal emeğin duygusal çaba alt boyutundaki davranışları sergileme düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, ilgili literatürdeki araştırma sonuçları ve teorik yaklaşımlarla paralellik göstermemektedir. İlgili literatürde, kadın çalışanların duygusal emek davranışları sergilemede ve duygu yönetiminde erkek çalışanlara kıyasla daha başarılı oldukları belirtilmektedir (Özgen, 2010; Hochschild, 1983; Rafaelli 1989; Morris ve Feldman 1996; Türkay vd. 2011; Erickson ve Ritter, 2001; Grandey, 2003). Bununla birlikte, hizmet sektörü kapsamındaki diğer işlere kıyasla turizm sektöründeki işlerin sahip olduğu bir takım farklılıklar, erkek çalışanların duygusal çaba sergileme düzeylerinin daha yüksek olmasını etkileyebilir. Otel işletmelerinde çalışma temposunun yüksek oluşu ve yapılan işlerin aynı mesai saati içerisinde çok çeşitlilik gösterebilmesi çalışanlar açısından fiziksel yorgunluğu beraberinde getirebilmektedir. Bu durum, fiziksel yorgunluk yaşayan çalışanların aynı zamanda duygusal emek davranışlarını

başarılı ve istenen şekilde sergilemesini engelleyebilir. Bu araştırmadan elde edilen sonuç da bu doğrultuda değerlendirilebilir. Kadın çalışanların erkeklere kıyasla, fiziksel zorluk derecesi yüksek işlerde daha fazla yorgunluk hissetmeleri, duygusal çaba kapsamındaki davranışları daha düşük düzeyde sergilemelerini etkilemiş olabilir. Otel işletmelerinin genel istihdam yapısına bakıldığında da, erkek çalışanların daha yüksek düzeyde olması belirli ölçüde bu yaklaşımı doğrular niteliktedir.

Katılımcıların medeni durum gruplarına göre, duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; bekâr çalışanların evli çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde duygusal çelişki yaşayarak duygusal emek sarf ettikleri, duygusal tükenmeyi daha yüksek hissettikleri ve kişisel başarı hislerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Çalışma yaşamında, duygusal emek davranışları sergilemede medeni durumun etkili olup olmadığı incelenen araştırmalardan elde edilen sonuçlara bakıldığında genel itibariyle, çalışanların bekâr veya evli olmalarının duygusal emek davranışlarını sergileme düzeyleri açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir (Zammuner ve Galli; 2005; Öz, 2007; Sloan, 2008; Kaya, 2009; Oral ve Köse; 2011; Kaya ve Özhan; 2013). Bununla birlikte Özgen'in (2010) çalışmasında ise, evli çalışanların ailelerinden sağladıkları sosyal destek neticesinde duygusal emek davranışlarını sergilemede daha başarılı oldukları yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Dolayısıyla, bu araştırmadan elde edilen sonuç doğrultusunda, bekâr çalışanların duygusal çelişki düzeylerinin daha yüksek olmasını, sosyal yaşamlarında kendilerine sağlanan desteğin yetersizliğiyle ilişkilendirmek mümkündür. Bu durum benzer şekilde, bekâr çalışanların evli çalışanlara kıyasla daha yüksek duygusal tükenme ve daha düşük kişisel başarı hissine sahip olmalarıyla da ilişkilendirilebilir. Akçamete, Gönül, Koner ve Sucuoğlu'nun (2001) öğretmenlere yönelik gerçekleştirmiş olduğu araştırmada da, bekârların evlilere kıyasla genel tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalışma durumu gruplarına (sezonluk/sürekli) göre, duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; duygusal emeğin duygusal çelişki alt boyutu ve tükenmişliğin tüm alt boyutları açısından anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Sezonluk çalışanların duygusal

çelişki kapsamında davranışlar sergileme, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri sürekli çalışanlara kıyasla daha yüksek; kişisel başarı hissi düzeyleri ise daha düşüktür. Sezonluk çalışanların yaptıkları işi içselleştirememeleri ve dolayısıyla işlerini geçici olarak düşünmeleri duygusal çelişki kapsamında davranışlar sergilemelerine neden olmuş olabilir. Çünkü, bu durumdaki çalışanlar işlerini daha başarılı bir şekilde yapabilmek ve üst düzey performans sergileyebilmek için yeterli motivasyona sahip olamayabilirler. Bu durum, sezonluk çalışanların düşük örgütsel bağlılık hissinden kaynaklı olarak, işlerinde fazla çaba harcamak yerine müşterilerle kurdukları ilişkilerde yüzeysel davranmalarına yol açabilmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013). Sezonluk çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek düzeyde oluşu da, işlerini sahiplenmeyi anlamsız bulma ve işlerinden uzaklaşma düşüncesinin ve duygusunun bir sonucu olarak yorumlanabilir. Esnek istihdam araçlarından biri olarak ifade edilen sezonluk çalışma statüsündeki çalışanların özellikle iş güvencesinden yoksun olmalarının işe karşı tutumlarında olumsuz eğilimleri beraberinde getirdiği, iş doyumlarının düşük olduğu ve bundan dolayı tükenme düzeylerinin de yüksek düzeyde olduğu üzerinde durulmaktadır (İzgi ve Olcay, 2008; İlhan, 2008; Belek, 2010; Yüksel, 2002; Miller ve Terborg 1979; Turan ve Parsak, 2011; Aiken ve Hage, 1966; Sulu vd., 2010; Hirschfeld ve Field, 2000).

Katılımcıların çalışma saati gruplarına göre, duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; gerek duygusal emek gerekse tükenmişlik alt boyutları açısından anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç, otelcilik sektörünün uzun çalışma saatlerinin genel bir karakteristiğini yansıtmaya bağlı olarak çalışanların çoğu tarafından içselleştirilmiş/kanıksanmış olmasıyla açıklanabilir. Bununla birlikte, İş Kanunu'nda belirtilen haftalık 45 saat üzeri çalışma durumunda mesai ücreti alıp almama durumu açısından bakıldığında, yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; mesai ücreti almayan çalışanların duygusal çelişki kapsamında davranışlar sergileme eğilimleri ve tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların fazladan harcadıkları emeğin karşılığını alamamasına bağlı olarak işlerine yönelik olumsuz tutumlar geliştirmeleriyle açıklanabilir.

Katılımcıların yaş grupları açısından, duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; tükenmişliğin kişisel başarı hissi alt boyutu dışındaki diğer beş alt boyut açısından anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklandığı grupları tespit edebilmek amacıyla grupların sıra ortalamaya değerlerine bakılmıştır. Bunun sonucunda, 18 yaş altı katılımcı grubun duygusal çelişki ve duygusal çaba alt boyutlarında en yüksek değeri aldığı görülmüştür. 42 yaş ve üstü katılımcı grup ise, 18 yaş altı grubun aksine duygusal çelişki alt boyutunda en düşük ve duygusal çaba alt boyutunda en yüksek değere sahiptir. Duygusal emek bağlamındaki bu sonuçlar, yaş düzeyinin arttıkça duygusal emek davranışlarını sergileme ve duygu yönetiminde daha başarılı olunduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Robbins (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, yaş arttıkça olumsuz duyguların daha az oranda gösterildiği sonucu elde edilmiştir. Bir başka araştırmada da, yaş ile duygusal çaba kapsamında davranışlar sergileme arasında pozitif, yüzeysel davranış arasında ise negatif bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Dahling ve Perez, 2010). Gross vd.'nin (1997) araştırmasında ise, yaş ile duygu kontrolü ve düzenlemesi arasında pozitif bir ilişki elde edilmiştir. Buna göre, yaş arttıkça duygu kontrolü ve düzenlemesi de artış göstermektedir. Tükenmişlik alt boyutları açısından incelendiğinde ise, yine 18 yaş altı katılımcı grubunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri en yüksek olan grup olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, 42 yaş üstü grup duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi en düşük grubu oluşturmaktadır. Bu sonuç, özellikle yüksek sezonda çalışma temposu ve şartlarının daha da ağırlaştığı otelcilik sektöründe meslek hayatına yeni giriş yapmış çalışanların, söz konusu çalışma koşullarına karşı dirençlerinin yaşı büyük olanlarla kıyaslandığında daha düşük düzeyde olmasıyla açıklanabilir. Bir diğer açıdan, genç çalışanların meslek hayatından beklentilerinin yüksek olması ve gerçekçi temellere dayanmaması da, beklentilerin karşılanmamasına bağlı tükenmişlik hissini artmasına etki etmiş olabilir (Cordes ve Dougherty, 1993; Ergin, 1993; Ergin, 1995; Çimen, 2000; Maslach vd.2001). Ardiç ve Polatçı'nın (2008) araştırmasında, genç çalışanların duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Laub'un (1998) araştırmasında da, genç çalışanların tükenmişlik sendromunu yüksek düzeyde yaşama açısından risk gurubunu oluşturduğu tespit edilmiştir. Antoniou, Polychroni ve

Vlachakis'in (2006) araştırmasından elde edilen sonuç ise, genç çalışanların duygusal tükenme ve meslekten uzaklaşmaya bağlı tükenmişlik düzeylerinin anlamlı ölçüde daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların mesleki deneyim süresi grupları açısından, duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; hem duygusal emek hem tükenmişlik alt boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya koyabilmek amacıyla söz konusu alt boyutların sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre, 12 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olan gurubun duygusal çelişki yaşayarak duygusal emek davranışlarını sergileme düzeylerinin diğer mesleki deneyim gruplarına kıyasla daha düşük ve 1 yılın altında mesleki deneyime sahip olan gurubun ise diğer gruplara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Duygusal çaba alt boyutunda, en yüksek sıra ortalama değerine sahip olan grup 10-12 yıl mesleki deneyimli grup iken; en düşük değere sahip iki grup ise 1-3 ve 4-6 yıl mesleki deneyim gruplarıdır. İlgili literatürde bu araştırma sonuçlarını destekler nitelikte teorik yaklaşımların ve araştırma sonuçlarının olduğu görülmektedir. Dahling ve Perez'e (2010) göre, farklı özelliklere, değer yargılarına ve beklentilere sahip kişilere hizmet etmenin gerektiği işlerde uzun süre çalışanlar, önemli duygusal deneyimler edinebilmekte ve bu durum çalışanlara duygularını düzenlemelerinde avantaj sağlayabilmektedir. Chu ve Murmann (2006: 1182) ve Hochschild (1983: 40) de bu doğrultuda, duygusal emek davranışlarını başarılı bir şekilde sergilemede geçmişten edinilen deneyimlerin önemli olduğundan söz etmektedir. Kinman vd. (2011) ve Lee ve Brotheridge (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları da, mesleki deneyim süresi daha fazla olan çalışanların duygusal emek davranışları sergilemede daha başarılı olduğunu göstermiştir. Öz (2007) ve Uysal (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda ise, daha uzun çalışma süresine sahip olan çalışanların duygusal çaba kapsamındaki davranışları sergileme eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Tükenmişlik ve mesleki deneyim süresi açısından bakıldığında ise, deneyim süresinin artması durumunda tükenmişlik düzeyinde anlamlı azalmanın olacağı ifade edilebilir. Bunun nedeni ise, bireyin mesleğin karakteristiklerini tanımasına bağlı olarak, mesleği icra ederken daha az zorlanabileceği şeklinde açıklanmaktadır (Brever ve Shepard, 2004). Kaya, Üner,

Karanfil, Uluyol, Yüksel ve Yüksel'in (2007) araştırmasında, tükenmişliğin üç boyutunun da, mesleki deneyim süresi ile ters yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, mesleki deneyim süresi arttıkça tükenmişlik düzeyi azalmaktadır. Brevet ve Shepard (2004) gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmasında, mesleki deneyim süresi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişler ve iki değişken arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır. Türkmen ve Artuğer'in (2011) turizm sektörü çalışanlarına yönelik araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Katılımcıların işyerindeki görev pozisyonları (yönetmel görevi olan/olmayan ve stajyer) açısından, duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; hem duygusal emek hem tükenmişlik alt boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruptardan kaynaklandığını ortaya koyabilmek amacıyla söz konu alt boyutların sıra ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre, yönetmel görevi olan çalışanların duygusal çelişki yaşama düzeyleri diğer iki pozisyon grubuna göre daha düşük ve duygusal çaba kapsamında davranışlar sergileme düzeyleri ise daha yüksek olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, yönetmel görevi olan çalışanların işlerini başarılı bir şekilde yapabilmek ve sorumluluklarında olan çalışanlara örnek olabilmek için fazladan çaba harcamalarının ve işlerini içselleştirmeye çalışmalarının bir sonucu olabilir. Bir diğer açıdan, yönetmel görevi olan çalışanların işin gerektirdiği duygusal emek davranışlarını sergilerken sahip oldukları deneyim, fazla zorlanmamalarını ve duygusal çelişki yaşamamalarını sağlamış olabilir. Tükenmişlik alt boyutları açısından incelendiğinde ise, yönetmel görevi olan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin daha düşük ve kişisel başarı hislerinin daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç da yine, yönetmel görevi olan çalışanların işlerini benimsediklerini ve işlerini daha iyi yapabilme duygu ve düşüncesine sahip oldukları şeklinde ifade edilebilir.

Katılımcıların işten elde ettikleri aylık kazanç grupları açısından, duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; duygusal emeğin duygusal çaba alt boyutu haricindeki tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruptardan kaynaklandığını ortaya koyabilmek amacıyla söz konu alt boyutların sıra ortalama değerlerine



bakılmıştır. Buna göre, aylık kazancı 2250 TL üzeri olan çalışanların duygusal çelişki, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri önemli ölçüde daha düşük ve kişisel başarı hisleri daha yüksektir. Bu sonuç, çalışanlar açısından elde edilen ücret düzeyinin işe yönelik olumlu tutumlara sahip olmasında, işin gerekliliklerini yerine getirebilmek için fazladan çaba harcamasında önemli bir motivasyon aracı olmasıyla açıklanabilir (Aydın, 2000). Özellikle, çalışanların işte harcadıkları çabaya karşılık beklentilerinin altında ücret/maaş almaları durumunda tükenmişlik hissini daha yüksek düzeyde hissedebilecekleri üzerinde durulmaktadır (Kaya vd., 2007; Gaines ve Jermier, 1983).

Katılımcıların eğitim durumu grupları açısından, duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; hem duygusal emek hem tükenmişlik alt boyutları açısından anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya koyabilmek amacıyla söz konu alt boyutların sıra ortalama değerleri incelenmiştir. Buna göre, lisans üzeri eğitim durumuna sahip olanların duygusal çelişki kapsamında davranışlar sergileme düzeyleri en düşük iken; ilk ve ortaöğretim mezunlarının en yüksektir. Duygusal çaba alt boyutunda ise, ön lisans mezunları en düşük sıra ortalama değerine sahip grup olarak göze çarpar iken; ilköğretim mezunlarının en yüksek değeri alan grup olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, bu araştırma özelinde eğitim durumunun duygusal emek davranışları sergilemede etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Konuyla ilgili daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda ise, eğitim durumunun duygusal emek davranışlarını sergilemede anlamlı etkiye sahip bir faktör olmadığına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir (Seçer ve Tınar, 2004; Köse, Oral, Turesin, 2011; Beğenirbaş ve Basım, 2013). Kaya ve Özhan'ın (2013) turist rehberlerine yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada ise, eğitim durumunun duygusal emekte etkili bir faktör olduğu saptanmıştır. Tükenmişlik ve eğitim durumu ilişkisi bağlamında bakılacak olursa, lisansüstü mezuniyete sahip çalışanların genel olarak tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise, bu düzeyde mezuniyete sahip çalışanların meslekleriyle barışık olmalarından kaynaklanmış olabilir. Ayrıca, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların belirli bir işi yapmada öz yeterlilik düzeylerinin yüksek olması (Bolat, 2011) da tükenmişlik düzeylerinin daha düşük çıkmasında etkili bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların görev yaptıkları departman açısından, duygusal emek ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; sadece duygusal çelişki alt boyutunda anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koyabilmek amacıyla söz konu alt boyuta ilişkin, grupların sıra ortalama değerleri incelenmiştir. Buna göre, servis-bar departmanında çalışanların duygusal çelişki kapsamında davranışlar sergileme eğilimleri daha yüksek düzeydedir. Servis-bar departmanında özellikle yüksek sezonda çok fazla müşteriye kısa zaman diliminde hizmet sunulması, çalışanların fazladan duygusal çaba harcamaya gerek kalmaksızın yüzeysel davranışlar sergilemelerini yeterli kılabilmektedir (Özgen, 2010). Ayrıca, araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde her şey dâhil sisteminin geçerli olmasına bağlı olarak, turistlerle uzun süreli ve yoğun etkileşimde bulunma zorunluluğunun ortadan kalkması da, bu sonuca etki etmiş olabilir. Çünkü etkileşim süresinin ve yoğunluğunun daha fazla olması durumunda çalışanların yüzeysel davranışlar sergilemeleri turistler tarafından samimiyezi algılanabilmekte ve bu durum çalışan açısından performans değerlendirmesi bağlamında dezavantaj olabilmektedir (Sutton ve Rafaeli, 1988).

Son olarak, bu çalışmanın temel sorunsalı olan, duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini tespit edebilmek için regresyon analiz uygulanmıştır. Analiz neticesinde, hem duygusal çelişki hem duygusal çaba alt boyutlarının tükenmişliğin alt boyutları üzerinde anlamlı etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Buna göre, duygusal emeğin en yüksek etkisi duygusal tükenme alt boyutu üzerinedir (%63). Duygusal emek alt boyutlarının duygusal tükenme üzerindeki etki yönleri incelendiğinde ise, duygusal çelişkinin pozitif yönde ve daha yüksek etki derecesine sahip olduğu; duygusal çabanın ise, duygusal tükenmeyi negatif yönde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla, araştırma kapsamında kurulan H1 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışanın gerçekte hissetmediği duyguları iş süreçlerinde yansıtmak durumunda olması kendi gerçek hislerinden uzaklaşmasına ve yabancılaşmasına neden olabilmektedir. Bu durum ise, çalışanın duygusal kaynaklarının giderek daha fazla azalmasına ve buna bağlı olarak duygusal açıdan tükenmesine yol açabilmektedir. Konuyla ilgili gerçekleştirilen birçok araştırmada da, duygusal çelişkinin duygusal tükenme üzerinde pozitif etkisinin olduğuna ilişkin sonuçlar elde edilmiştir (Öztürk vd.,

2008; Oral ve Köse, 2011; Basım ve Beğenirbaş, 2013; Grandey, 1999, 2003; Kruml ve Geddes, 2000; Lewig ve Dollard, 2003; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini ve Isic, 1999; Morris ve Feldman, 1997; Hochschild, 1983). Bununla birlikte, duygusal çaba kapsamında davranışlar sergileme eğilimi yüksek olan çalışanların gerek işletmeden gerekse müşterilerden aldıkları olumlu geri bildirimler, işlerine yönelik tutumlarının da olumlu yönde olmasını sağlayabilmekte ve bu durum duygusal kaynaklarının tükenmesini engelleyebilmektedir (Grandey, 2000).

Araştırmada, duygusal emeğin tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde de anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, tükenmişliğin diğer iki alt boyutuna kıyasla, duygusal emeğin duyarsızlaşma üzerindeki etkisi daha düşük düzeydedir (%36). Duygusal emeğin alt boyutlarından hangisinin bu etkide daha yüksek önem derecesine sahip olduğu incelendiğinde ise, duygusal çelişkinin etki derecesinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, duygusal çelişki duyarsızlaşmayı pozitif yönde etkilerken, duygusal çaba negatif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, araştırma kapsamında kurulan H2 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonuç, kendi gerçek hislerinden kopuk, yapmacık ve role dayalı davranışlar sergileme eğilimi yüksek olan çalışanların müşterilerle ilişkilerinde samimi olmadıkları ve bunun için çaba sarf etmedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Bunun da ötesinde, duygusal çelişki kapsamında yüzeysel davranışlar sergileyen çalışanlar hizmet sundukları kişilere birer birey olarak değil nesne olarak yaklaşabilmektedir. Yüzeysel davranışlar sergileyen çalışanlar, kendilerinden istenen duygusal ifadeleri müşterilere yansıtmayı işin iyi yapılması için bir gereklilikten çok zorlayıcı bir faktör olarak görmektedirler. Dolayısıyla, yüzeysel davranışta herhangi bir duygu değişimi söz konusu değildir. Sadece kısa vadeli davranış değişimi söz konusu olabilmektedir. Bu durum, çalışanın müşterilerle ilişkilerinde onların duygusal taleplerine hisli bir şekilde yanıt verememesine yol açabilmektedir. Neticede, duygusal çelişki yaşama düzeyi yüksek olan çalışanların duyarsızlaşma düzeylerinin de yüksek oluşu olağan bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Konuyla ilgili yapılmış araştırma sonuçları da, yüzeysel davranış sergileme düzeyi yüksek olan çalışanların duygusal çelişki yaşamaktan kaynaklı duyarsızlaşma düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Köse vd., 2011; Mittal ve Chhabra, 2011; Çelik vd., 2010; Lazanyi, 2010; Dobson, 2010; Grandey, 1999/2003; Kruml ve Geddes, 1998; Zapf vd., 1999).

Duygusal emeğin tükenmişliğin kişisel başarı hissi alt boyutu üzerindeki etkisinin ise %44 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, duygusal emek alt boyutlarının etki yönlerine bakıldığında, duygusal çelişkinin kişisel başarı hissini negatif ve duygusal çabanın pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla, araştırma kapsamında kurulan H3 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir. Buna ek olarak, duygusal çelişkinin kişisel başarı hissini etkilemedeki önem derecesi daha yüksektir. Konuyla ilgili yapılan diğer araştırmalarda da, bu doğrultuda sonuçların elde edildiği görülmektedir (Seçer ve Tınar, 2004; Brotheridge ve Grandey, 2002; Öz, 2007; Chau, vd., 2009; Grandey, 2000). Derinlemesine davranış yüzeysel davranışa göre daha fazla çaba gerektiren bir süreç olmasına rağmen, bu davranışa başvuran çalışanın daha samimi görünmesini sağlamaktadır. Bu durum ise, müşteri çalışan ilişkilerine samimiyet kazandırdığından, çalışanın müşterilerden olumlu geri bildirimler almasında etkili olabilmektedir. Buna karşılık, duygusal çelişki kapsamındaki davranışları sergileme eğilimi yüksek olan çalışanların, işlerinde fazladan çaba harcamalarının gereksizliğine inanmaları kişisel başarı hislerinin düşük olmasına önemli ölçüde etki edebilmektedir (Grandey, 2000). Bir diğer açıdan, derinlemesine davranış sergileme eğilimi yüksek olan çalışanların içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğundan söz edilmektedir. İçsel motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların işlerinde başarılı olabilmek için işin gerekliliklerine uygun davranma eğilimlerinin yüksek oluşu, kişisel başarı hislerinin de yüksek olmasını beraberinde getirebilmektedir (Çelik, Tabak, Uysal, Sığrı ve Tunç, 2010; Ashforth ve Humphrey, 1993; Seçer ve Tınar, 2004). Bu yaklaşım doğrultusunda araştırma sonucuna Brotheridge ve Grandey (2002) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada da ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmada, derinlemesine duygusal emek davranışları sergilemenin kişisel başarı hissine anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği bulunmuştur.

Sonuç olarak duygusal emeğin, çalışma yaşamının önemli sorunları arasında gösterilen mesleki tükenmişlik üzerinde önemli ölçüde etkili bir olgu olduğu söylenebilir. Turizm sektöründe, yüksek kalitede hizmet sunumunu gerçekleştirebilme açısından çalışanların oynadığı kilit rol göz önünde bulundurulursa, mesleki tükenmişliğin taşıdığı önem daha iyi anlaşılabilir. Çünkü, tükenmişlik düzeyi yüksek olan turizm sektörü çalışanlarının turistlerle olan etkileşimlerinde duygusal hizmet performansları da düşük olabilecektir. Dolayısıyla, turizm sektöründe faaliyet gösteren

işletmelerin hem personel seğimi hem de oryantasyon ve hizmet içi eğitimlerde sadece işin gerektirdiği teknik bilgi ve becerileri ęalıřanlarına kazandırabilme odaklı olması yeterli olmayabilir. Dolayısıyla, gerek personel seçiminde adayların gerekse işe alım sonrasında ęalıřanların duygusal emek davranışlarını başarılı şekilde sergileme dőzeylerini ۆlçmeye ilişkin psikoteknik testlere veya mőlakatlara tabi tutulması bir ۆneri olarak sunulabilir. Bir diğer açıdan, ęalıřanlara duygu yۆnetimi ile ilgili kurslar ve eğitim verilebilir. Ayrıca, duygusal emek davranışlarını başarılı bir şekilde sergileyemeyen ęalıřanlarla birebir mőlakatlarda bulunularak bunun nedenleri araştırılabilir. Eğer bu durumdaki ęalıřanların, ۆrneęin; motivasyonlarının dőřük olmasından kaynaklı bir takım performans sergileme sorunu yaşadıkları tespit edilirse, motivasyon artırıcı faktۆrlerle bu durumdaki ęalıřanların performansları artırılarak mőřteri memnuniyeti sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). "Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences and Moderators". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124 (2): 229-246.
- Adelman, Pamela K. (1995) *Emotional Labor as a Potential Source of Job Stress*. In Organizational Risk Factors for Job Stress, Steven L. Sauter and Lawrence R. Murphy (Eds.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aiken, M. and Hage, J. (1966). "Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review*, 31(4): 497-507.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2008). "Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, (11)- 2: 229-254.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel.
- Akgeyik, T. ve Güngör, M. D. (2009). "Müşteri Saldırganlığı: Yaygınlığı ve Aktörleri (Bir Alan Araştırması)", *TİSK Akademi*, 2: 106-144.
- Altay, H. ( 2009). "Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (12), 1-17.
- Antoniou, A.-S., Polychroni, F., ve Vlachakis, A.-N. (2006). "Gender and age Differences in Occupational Stress and Professional Burnout Between Primary and High-School Teachers in Greece". *Journal of Managerial Psychology*, 21: 682-690.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.
- Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: the Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Avcı, U. ve Kılıç, B. (2010). "Konaklama Sektöründe Duygusal Emek Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *11. Ulusal Turizm Kongresi*, Kuşadası-Aydın.

- Aydın, A. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, *M. Ü. İşletme Fakültesi, Öneri Dergisi*, 13 (3), 77-84.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 77-90.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2006). “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma”, *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6 (2), 15-23.
- Başbuğ, G., Ballı E. ve Oktuğ Z. (2010). Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 254-274.
- Bauer, D. J., Preacher, K. J., ve Gil, K. M. (2006). “Conceptualizing and Testing Random İndirect Effects And Moderated Mediation İn Multilevel Models: New Procedures and Recommendations”. *Psychological Methods*, 11, 142- 163.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Beck, A.T. (1983). *Cognitive therapy of depression: new perspectives*. In: P.J. Clayton and J.E. Barrett (Eds.), *Treatment of Depression: Old Controversies and New Approaches*, ss. 265-290. Raven Press, New York.
- Belek, İ. (2010). *Esnek Üretim Derin Sömürü*, İstanbul: Yazılıma Yayıncılık.
- Bolat, O. İ. (2011). “İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2), 87-101.
- Brotheridge C. M. ve Taylor I. (2006). “Cultural Differences in Emotional Labour in Flight Attendants”, In: Zerbe W, Ashkanasy N, Hartel C (eds.), *Research on Emotion in Organizations: Volume 2, Individual and Organizational Perspectives on Emotion Management and Display*. ss: 171–196. Elsevier,
- Brotheridge, C. M., and Grandey, A. A. (2002). “Emotional Labor and Burnout: Comparing two Perspectives of People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.

- Budak, G. ve Sürgevil O. (2005). “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2): 95-108.
- Buick, I. ve Thomas, M. (2001), “Why do Middle Managers in Hotels Burn out?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6): 304-309.
- Chang, C. P. ve Chiu, J. M. (2009). “Flight Attendants’ Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry”, *Journal of Service Science & Management*, 2 (4), 305-311.
- Chappell, N. L. ve Novak, M. (1992). “The Role of Support in Alleviating Stress Among Nursing Assistants”, *The Gerontologist*, 32, 351-359.
- Charles, S. T., ve Carstensen, L. L. (2007). *Emotion regulation and aging*. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation*, ss: 307–327, New York: Guilford Press.
- Chau, S. L. (2007). *Examining the emotional labor process: A moderated model of emotional labor and its effects on job performance and turnover*. Dissertation Abstracts International, 68, 63-71.
- Chau, S.L., Dahling, J.J., Levy, P.E. ve Diefendorff, J.M. (2009). “A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover”, *Journal of Organizational Behavior*, 30 (8), 1151-63.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger.
- Chong, P. (2009). “Servitude With a Smile: A re-Examination of Emotional Labour”, *A Canadian Journal of Work and Society*, 14, 177-185.
- Chu, K. H., Baker, M. A. ve Murrmann, S. K. (2011). “When we are Onstage, we Smile: The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes”, *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3), 1-10.
- Chu, K. Hei-Lin (2002), *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*, Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.



- Chu, Kei Hei-Lin ve Suzanne K. Murrmann (2006). "Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale", *Tourism Management*, 27 (6), 1181–1191.
- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). "A Review and an İntegration of Research on job Burnout". *Academy of Management Review*, 18 (4), 621–656.
- Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D. (2009). "Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik", *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 61-74.
- Çapulcuoğlu, U. ve Gündüz B. (2013). "Lise Öğrencilerinde Tükenmişliğin Cinsiyet, Sınıf Düzeyi, Okul Türü ve Algılanan Akademik Başarı Değişkenlerine Göre İncelenmesi", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 12-24.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2011). "Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40 (2), 226-250.
- Çelik, M., Tabak, A., Uysal, M. P., Sıgır, Ü., Tunç, Ö. (2010). "The Relationship Between Burnout and Emotional Labour of the Employees in Hospital Sector", *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 47-54.
- Çetin F. ve Koksall H. (2012), "Örgütsel Bağlamda Tükenmişlik Tepkisinin Gelişmesinde Kişilik Özelliklerinin Rolü", *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3 (2): 65-77.
- Çimen, M. ve Ergin, C. (2001), "Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", *Gülhane Tıp Dergisi*, 43 (2), 169–176.
- Dahling, J. J., and Perez, L. A. (2010). "Older Worker, Different Actor? Linking age and Emotional Labor Strategies". *Personality and Individual Differences*, 48, 574-578.
- Deadrick D. L. and McAfee R. B. (2001). "Service With a Smile Legal and Emotional Issues", *Journal of Quality Management*, 6, 99-110.
- Deery, S., Iverson, R. and Walsh, J. (2002). "Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal", *Journal of Management Studies*, 39(4), 471–96.
- Diefendorff, J. M., and Richard, E. M. (2003). "Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 88, 284-294.

- Diefendorff, J. M., and Gosserand, R. H. (2003). "Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective". *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945–959.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., and Gosserand, R. H. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Dollard, M. F., Winefield, H. R., Winefield, A. H. and De Jonge, J. (2000). "Psychosocial job Strain and Productivity in Human Service Workers: A Test of the Demand-Control-Support Model", *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 501-510.
- Dönmez, B. (2008). *Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve TükenmişlikDüzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2010). "Turizm İşletmelerinde Duyguların Yönetimi Sorunu", *11. Ulusal Turizm Kongresi, 2-5 Aralık 2010*, Kuşadası, AYDIN.
- Dursun, S., Bayram, S. ve Aytaç, S. (2011). "Duygusal Emegin İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisi", *17.Ulusal Ergonomi Kongresi 14-16 Ekim 2011* Eskişehir.
- Ergin, C. (1993). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 143 153.
- Ergin, C. (1995). "Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2), 37-50.
- Erickson, R. J., and Ritter, C. (2001). "Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?", *Social Psychology Quarterly*, 64, 146-163.
- Etzion, D. and Pines, A. M. (1986). "Sex and Culture in Burnout and Coping Among Human Service Professionals". *Journal of Cross Cultural Psychology*, 17, 191-209.
- Freudenberger, H. J. (1974). "Staff burn-out", *Journal of Social Issues*, 30: 159–65.
- Friesen, D. and Sarros, J. C. (1989). "Sources of Burn out Among Educators", *Journal of Organizational Behaviour*, 10, 179-188.

- Gaines, J. and Jermier, J. M. (1983), "Emotional Exhaustion in a High Stress Organization", *Academy of Management Journal*, 26, 567-586.
- García, C. Q., Carvajal, R. R., Clarke N. and Jiménez, B. M. (2013). Development and Cross-National Validation of the Emotional Effort Scale (EEF), *Psicothema* 25 (3), 363-369
- Gezer, E. , Yenel, F. ve Şahan H. (2009). "Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Sosyodemografik Değişkenleri Arasındaki İlişki", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (6), 243-250.
- Glicken, M. (1983). A Counseling Approach to Employee Burnout, *Personnel Journal*, 62, 222-228.
- Glomb, T. M. and Tews, M. J. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1-23.
- Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and performance*, Unpublished Doctoral Dissertation, Colorado State University, Fort Collins.
- Grandey, 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. (2003). "When "the Show Must go on": Surface and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery, *Academy of Management Journal*, 46: 86 –96.
- Gross, J. J., Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Tsai, J., Skorpen, C. G., and Hsu, A. Y. C. (1997). "Emotion and Aging: Experience, Expression and Control", *Psychology and Aging*, 12, 590–599.
- Gross, J.J., and John, O.P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (2), 348-362.
- Gursoy, D., Boylu, Y. and Avci, U. (2011). "Identifying the Complex Relationships Among Emotional Labor and its Correlates", *International Journal of Hospitality Management*, 30 (3), 783-94.

- Guy, M.E. and Newman, M.A. (2004). "Women's jobs, Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor", *Public Administration Review*, 64 (3), 289-98.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109.
- Güllüce, A. Ç. (2006). *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)*, (Yüksek Lisans Tezi) Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Güllüce, A. Ç. ve İşcan Ö. F. (2010). "Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29
- Güngör, M. (2009). "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları", *Kamu-İş Dergisi*, 11 (1), 167-184.
- Hirschfeld R. R and Feild H. S. (2000). "Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work", *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hsieh C.-W. and Yang, K. (2009). "Linking Public Service Motivation with Emotional Labor in Government: an Empirical Assessment", *IN: International Public Service Motivation Conference, Bloomington*, 1-33.
- Huang, Y., Hailin Q. and Ying Z. (2010), "Hotel Frontline Employee's Emotional Labor: the Missing Linkage Between Customer-Related Stress and Burnout", *International CHRIE Conference*, University of Massachusetts-USA.
- Işıkhan V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İlhan, S. (2008). "Yeni Kapitalizm ve Meslek Olgusunun Değişen Anlamları Üzerine", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 313-328.
- İraz, R. ve Ganiyusufoğlu A. (2011). "Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi - Selçuk Üniversitesi*, 15 (21), 451-472.

- İzgi B. B. ve Olcay, A. (2008). “Çalışma Koşullarının Önemi: Gaziantep İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 43-62.
- Jackson, S. E., Turner J. A. And Brief A. P. (1987). “Correlates of Burnout Among Public Service Lawyers”, *Journal of Occupational Behaviour*, 8 (4), 339-349.
- Johnson, H.M., (2007). *Service with a smile: Antecedents and consequences of emotional labor strategies*, Unpublished Master Dissertation, Department of Psychology College of Arts and Sciences, University of South Florida.
- Kahill, S. (1988). “Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence”, *Canadian Psychology*, 29, 284-297.
- Kalekin-Fishman, D. (1986). “Burnout or Alienation? A context-Specific Study of Occupational Fatigue Among Secondary School Teachers”. *Journal of Research and Development in Education*, 19 (3), 24-34.
- Karahan, A. (2008). “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 231-246.
- Karatepe, O. M. (2011). “Do job Resources Moderate the Effect of Emotional Dissonance on Burnout?: A Study in the City of Ankara”, Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (1), 44-65.
- Kart, E. (2011). “Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, *Çalışma ve Toplum*, 3, 215-230.
- Kaya, E. (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Kaya M., Üner S., Karanfil E., Uluyol R., Yüksel F. ve Yüksel M. (2007). “Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları”, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 6 (5), 357-363.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3 (2), 109-130.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (1), 311-345.

- Keser, A. (2006). "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1), 100-119.
- Kim T. (Terry), Joanne J.-E. Y., Gyehee L. ve Joungman K. (2012). "Emotional Intelligence and Emotional Labor Acting Strategies Among Frontline Hotel Employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (7), 1029-1046.
- Kim, H. J. (2008), Hotel service providers' emotional labor. The antecedents and effects on burnout, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), 151-161.
- Kinman, G. (2009). Emotional labour and strain in "front-line" service employees does mode of delivery matter?, *Journal of Managerial Psychology*, 24 (2), 118-135.
- Kinman, G., Wray, S. ve Strange C., (2011). Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: The role of workplace social support, *Educational Psychology*, 31 (7), 843-856.
- Kozak, M. A. ve Hatice G. N., (2008). "Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 39-56.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse S., Oral L. and Turesin H. (2011). "A research in Health Sector on the Relationship Between Emotional Labor Behaviors and the Levels of Burnout in Employees", *Journal of Faculty of Business Administration*, 12 (2), 165-185.
- Kruml, S.M., and Geddes, D. (2000). "Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work", *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Lam, W. and Chen, Z. (2012). "When I Put on my Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor Among Hotel Service Providers According to Affective Event Theory", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3-11.

- Laub, A. R. (1998). *Isolation in the Secondary School as a Predictor of Teacher Burnout*, Unpublished Doctoral Dissertation, State University of New York at Albany, Dissertation Abstract International, 59(4-A), 1027.
- Lazányi K. (2010). *Emotional Labor and its Consequences in Health-Care Setting*, Proceedings of FIKUSZ 10 Symposium for Young Researchers, Budapest-Hungary, 149-156.
- Lee, JH. and Ok C. (2012). "Reducing Burnout and Enhancing job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1101– 1112.
- Lee, R. T., and Ashforth, B. E. (1993). "A Longitudinal Study of Burnout Among Supervisors and Managers: Comparisons Between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) Models", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54 (3), 369–398.
- Leiter, M. P. (2003). *Areas of Worklife Survey Manual* (3. Baskı), Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, NS, Canada.
- Leiter, M. P., and Harvie, P. (1998). "Conditions for Staff Acceptance of Organizational Change: Burnout as a Mediating Construct", *Anxiety, Stress, & Coping*, 11, 1–25.
- Leiter, M.P. and Maslach, C. (1988). "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior* 9, 297–308.
- Lewig, K. A., and Dollard, M. F. (2003). "Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and job Satisfaction in Call Centre Workers", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12 (4), 366-392.
- Malak, B. ve Besti Ü. (2011). "Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özellikleri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi". *Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 1–16.
- Mann, S. (2007). "Expectations of Emotional Display in the Workplace: An American/British Comparative Study", *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (6), 552-570.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Maslach, C., and Goldberg, J. (1998). "Prevention of Burnout: New Perspectives", *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63–74.
- Maslach, C., and Jackson, S. E. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2005). *Stress and Burnout: The critical Research*. In C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of Stress Medicine and Health* (2. Baskı), London: CRC Press.
- Maslach, C., Jackson, S.E., and Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3. baskı) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Leiter, M. P. and Schaufeli, W. (2009). *Measuring burnout*. In S. Cartwright ve C. L. Cooper (eds.) *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford: Oxford .
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout. In S. T. Fiske", D. L. Schacter, and C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Maslach, Christina and Philip G. Zimbardo (1982). *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslanka, H. (1996). "Burnout, Social Support and AIDS Volunteers", *AIDS Care*, 8, 195-206.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H. and Wilson, K. (2006). "Gender and Emotional Labor in Public Organizations: an Empirical Examination of the Link to Performance". *Public Administration Review*, 66 (6), 899-909.
- Miller, H. E. and Terborg, J. R. (1979). "Job Attitudes of Part-Time and Full-Time Employees", *Journal of Applied Psychology*, 64, 380-386.
- Mittal, M. and Chhabra, S. (2011). "A Tudy of Emotional Labour and Burnout Symptoms in Teachers", *Global Management Review*, 5 (4), 55-72.
- Morris, J. A., and Feldman, D. C. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 21 (4), 986–1010.
- Morris, J. A., and Feldman, D. C. (1997). "Managing Emotions in the Workplace", *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257–274.



- Morris, J. A., and Feldman, D. C. (1997). "Managing Emotions in the Workplace", *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257–274.
- Morris, J. A. and Feldman C. D. (1996). "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- Nguyen, H., Groth, M. and Johnson, A. (2013). "When the Going Gets Tough, the Tough Keep Working: Impact of Emotional Labor on Absenteeism", *Journal of Management*, 20 (10), 1-29.
- Nunan, D. and Knox, S. (2005). *A Conceptual Model Of Emotional Labour In The Service Encounter*, ANZMAC 2005: Branding Conference Proceedings: 70-77.
- Oral, L. ve Köse S. (2011). "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 463-492.
- Öz, E. Ü.(2007). *Effect of Emotional Labor On Employees' Work Outcomes*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztuna, İ.G. (2005). *Oto Sanayi Sektöründeki Bir Firmada Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri ve İlişkili Etmenler*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk S. D., Cansu K. C. and Nasöz, P. (2008). *Employees on Service Stage: Emotional Labor in Tourism Industry and Its Multilevel Consequences*, 2nd International Colloquium on Tourism and Leisure, 5-8 Mayıs, Chiang Mai, Thailand.
- Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Payne, J. (2006). *What's Wrong with Emotional Labour?* SKOPE Research Paper 65, Oxford/Coventry: University of Oxford/University of Warwick.

- Pfeffer, J. and Langton, N. (1993). "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty", *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Pines, A. M. and Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*, New York: Free Press.
- Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction and Well-Being, *Motivation and Emotion*, 23 (2), 125-154.
- Rafaeli, A., and Sutton, R. I. (1987). "Expression of Emotion as Part of the Work Role". *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rai, G. S. (2010). "Burnout Among Long-Term Care Staff", *Administration in Social Work*, 34, 225-240.
- Rathia, N., Deepti B. and Sushanta K. M. (2013). "Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion and Work Attitudes Among Hospitality Employees in India", *Journal of Human Resource in Hospitality & Tourism*, 12 (3), 273-290.
- Robbins, S., Judge, T. A., Odendaal, A. and Roodt, G. (2009). *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Johannesburg: Pearson Education.
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S., and Sonntag, K. (2008). "Customer (in)justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation", *Journal of Management*, 34, 903-924.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 131-148.
- Salman Öztürk, D., Cansu Karayel, C. and Nasöz, P. (2008). *Employees on Service Stage: Emotional Labor in Tourism Industry and Its Multilevel Consequences*, 2nd International Colloquium on Tourism and Leisure, 5-8 Mayıs, Chiang Mai, Thailand.
- Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Seçer, Ş. ve Tınar, M. Y. (2004). “İş Yerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler*, Denizli.
- Seçer, Ş., (2005). “Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme”, *İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş’a Armağan Özel Sayısı*, 50. Kitap, İstanbul: İÜ Yayınevi, 813-834.
- Seffrin, B. A., and Panzano, P.C. (2003). *A Model of Caring Labor: New Hope in the Battle Against Emotional Exhaustion and Turnover of Case Managers*, Paper Presented at the Ohio Department of Mental Health Research Results Briefing 2003, Columbus, OH.
- Şenyiğit G. (2004). “Çalışma Hayatında Stres”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayını, 104-118.
- Serçeoğlu, N. (2013), “Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlığı Üzerindeki Etkisi”, *Journal of Yasar University*, 8 (31), 5253-5273.
- Seymour, D. (2000). “Emotional Labour: A comparison Between Fast Food and Traditional Service Work”, *Hospitality Management*, 19, 159–171.
- Siefert, K., Jayaratne, S., and Chess, W. (1991). “Job Satisfaction, Burnout and Turnover in Health Care Social Workers”, *Health and Social Work*, 16 (3), 193-203.
- Sloan, M. M. (2008). “Emotion Management and Workplace Status: Consequences for Well-Being”, *Int. J. Work Organisation and Emotion*, 2 (3), 236–255.
- Solmuş T., (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım.
- Steinberg, R. and Figart, D. (1999). “Emotional Demands at Work: A job Contents Analysis”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 177-191.
- Sulu, S., Ceylan, A. and Kaynak, R. (2010). “Work Alienation as a Mediator of the Relationship Between Organizational Injustice and Organizational Commitment:

- Implications for Healthcare Professionals”, *International Journal of Business and Management*, 8 (5), 27–38.
- Sutton, R.I., and Rafaeli, A. (1988). “Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores”, *Academy of Management Journal*, 31, 461-487.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendrom: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sweeney, J. T. and Summers, S. L. (2002). “The Effect of the Busy Seasonworkload on Public Accountants’ job Burnout”, *Behavioral Research In Accounting*, 14, 223-245.
- Şengül, A. (2009). “Hizmet İşletmelerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İşgörenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 9 (4), 1193-1211.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. ve Aydın, N. (2006). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*. 7, 100-108.
- Tepeci, M. ve Birdir, K. (2005). “Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu”, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Thomson, J. J. (1976). “Killing, Letting die, and the Trolley Problem”, *The Monist*, 59, 204-217.
- Torun, A.(1997). “Stres ve Tükenmişlik”, (Ed: Suna Tevrüz), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul, 43- 53.
- Tracy, S. J. (2000). “Becoming a Character for Commerce: Emotion Labor, Self-Subordination and Discursive Construction of Identity in a Total Institution”, *Management Communication Quarterly*, 14, 90-128.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2), 1-20.
- Türkay, O., Ünal A. ve Taşar O. (2011). “Motivasyonel ve Yapısal etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 201-222.

- Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması)”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (22), 229-254.
- Tüzün, İ. K. ve İrfan Ç. (2008). “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, *E Journal of Yaşar University*, 9 (2),1-13.
- Uğurluoğlu O. S. (2002). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ural, A. ve Kılıç İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, A. A. (2007). *Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla: Muğla Üniversitesi.
- Ünal, A. ve Türkay, O. (2010). “Duygusal Emek Davranışının Yönetilmesi: Sakarya Otelleri Örneği”, *9. Geleneksel Turizm Paneli Bildiriler Kitabı*, Sakarya: Sakarya İl Kültür Turizm Müdürlüğü Yayını.
- Wharton, A. (1999). *The Psychosocial Consequences of Emotional Labor*. In R. J. Steinberg, ve D. M. Figart (Eds.), *Emotional labor in service economy* (ss. 38-45), *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561.
- Wharton, A. S. (1996). “The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job”, *Work and Occupations*, 20 (2), 205–232.
- Wharton, A. S. And 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.
- Williams, C. (2003). “Sky Service: the Demands of Emotional Labour in the Airline Industry”. *Gender, Work and Organization*, 10 (5), 514-550.
- Wong, J.-Y., and Chih-Hung W. (2009). “Emotional Labor of The Tour Leaders: An Exploratory Study”, *Tourism Management*, 30 (2), 249-259.

- Yüksel, İ. (2002). “Sürekli ve Geçici Statüde İstihdam Edilen Bilgisayar İşletmenlerini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Belirlenmesi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 57(4), 185-205.
- Yürür, S. ve Ünlü O. (2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Yürür, S., Gümüş M. ve Hamarat B. (2011). “Çalışan Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi”, *Journal of Yasar University*, 23 (6), 3826-3839.
- Zammuner, V. L., and Galli, C. (2005). *The Relationships With Patients: “Emotional Labor” and its Correlates in Hospital Employees*. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe ve N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior*, 251-285.
- Zapf, D. and Holz, M. (2006). “On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 1- 28.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., and Isic, A. (1999). “Emotion Work as a Source of Stress: the Concept and Development of an Instrument”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 371–400.

## EKLER

## ANKET FORMU

## Sayın Katılımcı,

Bu anket Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Lisans Programı bünyesinde yürütülen bir tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için hiçbir sorunun boş bırakılmaması ve anketin içten doldurulması çok önemlidir. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu yüzden kimliğinizi belli edecek herhangi bir şey yazmanıza gerek yoktur. Katılarınız için çok teşekkür ederim.

Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

Arş. Gör. Salih YILDIZ

Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Bayan ( ) Medeni Durum: Bekar ( ) Evli ( )

Yaşınız: 18 yaş altı ( ) 18-25 ( ) 26-33 ( ) 34-41 ( ) 42 ve üzeri ( )

Mesleki Deneyiminiz: 1 Yılden az ( ) 1-3 ( ) 4-6 ( ) 7-9 ( ) 10-12 ( ) 13 yıl ve üzeri ( )

Çalışma durumunuz: Sürekli çalışan ( ) Sezonluk çalışan ( )

İşteki aylık kazancınız: 0-749tl ( ) 750-1499tl ( ) 1500-2249tl ( ) 2250 ve üzeri ( )

Eğitim Seviyeniz: İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Önlisans ( ) Lisans ve Lisansüstü ( )

İşteki pozisyonunuz: Yönetmel görevi olan ( ) Yönetmel görevi olmayan ( ) Stajyer ( )

Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz: 1 Yılden az ( ) 1-3 ( ) 4-6 ( ) 7 yıl ve üzeri ( )

Haftada kaç saat çalışıyorsunuz: 45 saat veya daha az ( ) 45 saatten fazla ( )

45 saatten fazla çalışıyorsanız fazla mesai ücreti alıyor musunuz? Evet ( ) Hayır ( )

Çalıştığınız Departman: Önbüro ( ) Servis-Bar ( ) Mutfak-Büfe ( ) Kat hizmetleri ( ) Diğer ( )

Turizm mesleğine yönelik eğitim aldınız mı? : Evet ( ) Hayır ( )

## DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ

Duygusal emek, kişiler arası etkileşim sürecinde kurumun istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba olarak tanımlanabilir. Aşağıdaki ifadeler sizin çalışırken müşterilere karşı bu duyguları ne kadar sık yaşadığınızı ölçmek için hazırlanmıştır.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Müşterilere karşı sergilediğim duygular doğal hislerimle aynıdır					
2	Müşterilerle ilgilenirken gerçek hislerimi saklamak zorunda kalırım					
3	Müşterilerle ilgilenirken sergilediğim duygularım yapmacıktır					
4	Müşterilere karşı içimden gelen duyguların aynısını sergilerim					
5	Müşterilerle ilgilenirken robot gibiyimdir					
6	Müşterilerle gereken şekilde ilgilenmek için rol yaparım					
7	Müşterilere karşı gerçekte hissettiklerimden farklı davranırım					
8	Müşterilerle ilgilenirken göstermelik hisler sergilerim					
9	Müşterilere karşı sergilemem gereken duyguları sergileyebilmek için çaba harcarım					
10	Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu sergilerken davranışıma daha fazla dikkat etmek zorunda kalırım					
11	Müşterilere yardım ederken gerçekte hissettiğim duygulardan kurtulmak için kendimi zorlarım					
12	Müşterilere karşı sergilemem gereken hislere bürünmek için gerçek hislerimi değiştirmeye çalışırım					
13	Müşterilerle ilgilenirken işletmenin sergilemeye çalıştığı imaja uygun duyguları hissetmeye çalışırım					

 Arka sayfaya geçiniz.

**TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ**

Tükenmişlik, kişinin iş yaşamında duyarsızlaşma, duygusal tükenmişlik ve azalan kişisel başarı duygusu şeklinde ortaya çıkan bir olgudur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkta yaşadığınızı, ifadenin yanında yer alan seçeneklerden size uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. 0 Hiçbir zaman - 4 Her zaman aralıkları arasında size uygun olan seçenek ile ilgili rakamı işaretleyerek değerlendiriniz.

		<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Çok Nadir</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her zaman</b>
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0	1	2	3	4
2	İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	0	1	2	3	4
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	0	1	2	3	4
4	Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	0	1	2	3	4
5	Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.	0	1	2	3	4
6	Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.	0	1	2	3	4
7	Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.	0	1	2	3	4
8	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	0	1	2	3	4
9	Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.	0	1	2	3	4
10	Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.	0	1	2	3	4
11	Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.	0	1	2	3	4
12	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	0	1	2	3	4
13	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	0	1	2	3	4
14	İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	0	1	2	3	4
15	Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.	0	1	2	3	4
16	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0	1	2	3	4
17	Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.	0	1	2	3	4
18	Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.	0	1	2	3	4
19	İşimde birçok önemli şey yaptım.	0	1	2	3	4
20	Sabırımın tükendiğini hissediyorum.	0	1	2	3	4
21	İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.	0	1	2	3	4
22	Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.	0	1	2	3	4

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.



## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	Salih YILDIZ
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzincan / 03.07.1985
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisans Öğrenimi	Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Yüksek Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetler	
<b>İş Deneyimi</b>	
Stajlar	- Club Voyage Sorgun Select / ANTALYA (2004)
Mesleki Deneyim	- Delphin Deluxe Hotel / ANTALYA (2005) - Marriott Orlando World Center / FLORİDA (2008)
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi (Araştırma Görevlisi) 2011...
Projeler	“Erzurum, Erzincan, Bayburt İllerinin Yöresel Yemek Envanterinin Çıkarılması” projesi
<b>İletişim</b>	
E-Posta Adresi	salih.yildiz@atauni.edu.tr
<b>Tarih</b>	24.02.2014