



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ
TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE
ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS

DERYA KELEŞ / 175345118

DANIŞMAN: PROF. DR. HALİM KAZAN

İSTANBUL 2020



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

İnsan Kaynakları ve Yönetimi

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK
DAVRANIŞLARININ TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans

Derya KELEŞ / 175345118

TEZ SINAV TUTANAĞI



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Derya KELEŞ

ONAY

Tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

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

Derya KELEŞ

ÖZET

Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma

Derya KELEŞ

Yüksek Lisans Tezi, İnsan Kaynakları ve Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Halim Kazan

Ocak, 2020-105 sayfa

Bu çalışmada, günümüzde hizmet sektörü çalışan satış görevlilerinin duygusal emek davranışlarının tükenmişlik tutumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti sağlamak için çalışanlardan yoğun şekilde duygusal emek sarf etmeleri beklenmektedir. Çalışanlarından duygusal emek sergilemelerini bekleyen hizmet sektörü için personel maliyeti önemli bir unsurdur. Yüksek personel maliyetini sadece personelin işe alınması sürecindeki katlanılan harcamalar oluşturmamaktadır. Çalışanların elde tutulması ve yeniden bu maliyetlerin oluşmasını engellemek de işletmeler için gereklidir. Bu nedenle işletmelerin çalışanların işten ayrılma niyetlerini de etkileyecek unsurları kontrol altında tutması gerekmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetleri ve tükenmişlik tutumları üzerinde etkili olan duygusal emek davranışları ile oluşturulan araştırma modelinde, çalışmanın ana kütlesi İstanbul ili Avrupa yakasında farklı dört ilçede hizmet sektöründe çalışanlar olarak belirlenmiştir. Hizmet sektörünün tamamına ulaşılmanın zorluğu dikkate alınarak farklı markaların mağazalarında çalışan 296 kişi örneklem olarak ele alınmıştır. Araştırma kapsamında Duygusal Emek Ölçeği, Tükenmişlik Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri kullanılmıştır.

Araştırma bulguları göstermiştir ki duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranış ve samimi davranışı tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde

istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkilere sahiptir. Diğer yandan derinlemesine davranışın çalışanların tükenmişlik tutumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Araştırma sonucunda araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmacılar için çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyet



ABSTRACT

The Effect of Emotional Labor Behavior of Employees on Burnout and Intention to Leave: A Research in the Service Sector

DERYA KELEŞ

Master Thesis, Department of Human Resources and Management

Advisor: Prof. Dr. Halim KAZAN

January, 2020-105 pages

In this study, the effects of emotional labor behaviors of salespeople working in the service sector on burnout attitude and intention to quit are investigated. Personnel cost is an important factor for the service sector, which expects employees to show intensive emotional labor to ensure customer satisfaction in the service sector. The high cost of staff is not only the expenses incurred in the hiring process. It is also necessary for businesses to retain employees and prevent these costs from happening again. For this reason, businesses need to keep things under control, which will affect employees' intention to quit. In the research model created with emotional labor behaviors that affect employees' intention to quit and burnout attitudes, The main audience of the study was determined as employees in the service sector in four different districts on the European side of Istanbul. Considering the difficulty of reaching the entire service sector, 296 people working in stores of different brands are considered as samples. Emotional labor scale, burnout scale and intention to quit scales were used in search.

Research findings have shown that superficial behavior and sincere behavior from emotional labor behaviors have statistically significant and positive effects on burnout and intention to quit. On the other hand, the effect of in-depth behavior on employee burnout attitude and intention to quit was not found statistically significant. As a result of the research, various suggestions are presented for the limitations of the research and future researchers.

Keywords: Emotional Labor, Exhaustion, İntention to Leave

ÖNSÖZ

Hizmet sektöründe yer alan mağazalarda çalışan bireylerin yoğun ve stresli bir çalışma ortamında sıcak satış yapmaları benim yabancıları olduğum bir durum değil. Uzun yıllar perakende sektöründe çalışmış biri olarak yapmış olduğum araştırma, bu sektörde çalışan bireylere yardımcı olabilmek adına yapılmıştır.

Bu tez çalışmamda kıymetli zamanını bana ayıran ve sabırla benimle ilgilenen, saygıdeğer hocam Prof. Dr. Halim KAZAN'a çok teşekkür ederim. Ayrıca tez aşamam boyunca bana her konuda destek olan sayın Doç.Dr.Bora YILDIZ hocama da saygılarımı sunar teşekkür ederim. Çalışma hayatımda ve tez aşama sürecimde her anlamda yanımda olan, motivasyonumun düştüğü zamanlarda beni tek bir sözümüyle ayağa kaldıran, sayın Dr.Öğr.Üyesi Esra AYDIN GÖKTEPE İyi ki varsınız hocam teşekkür ederim.

Bu süreçte beni hiç yalnız bırakmayan, en büyük destekçim canım aileme ve en olumsuz durumlarda yanımdan ayrılmayan, başım her sıkıştığında yanımda olan, canım kardeşim Mehtap KELEŞ'e çok ama çok teşekkür ederim.

Derya KELEŞ
İSTANBUL, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	III
ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
TABLolar LİSTESİ	IX
KISALTMALAR LİSTESİ	X
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1 DUYGUSAL EMEK	3
1.1. Duygu Kavramı	3
1.2. Duyguların İfadesi	3
1.3. Duygusal Emek Kavramı	4
1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları	6
1.2.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı	7
1.2.2. Ashforth ve Humprey (1993) Yaklaşımı	9
1.2.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı	10
1.2.4. Grandey (1999) Yaklaşımı.....	12
1.3. Duygusal Emek Davranışları	15
1.3.1. Yüzeysel Davranış.....	15
1.3.2. Derinlemesine Davranış	16
1.3.3. Samimi Davranış	16
1.4. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler	16
1.4.1. Demografik Faktörler	17
1.4.1.1. Cinsiyet	17
1.4.1.2. Yaş	17
1.4.1.3. Eğitim Düzeyi	18
1.4.1.4. Medeni Durum.....	18

1.4.1.5. Deneyim.....	18
1.4.1.6. Ücret	19
1.4.2. Kişisel Faktörler	19
1.4.2.1. Duygulanım	19
1.4.2.2. Empati.....	20
1.4.2.3. Kendini Uyarlama.....	20
1.4.3. Örgütsel Faktörler.....	20
1.4.3.1. Duygusal Davranış Kuralları	20
1.4.3.2. Otonomi	21
1.4.3.3. Sosyal Destek.....	21
1.5. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları.....	22
1.5.1. Duygusal Emek Davranışının Olumlu Sonuçları	22
1.5.2. Duygusal Emek Davranışının Olumsuz Sonuçları.....	23
1.6. Satış Görevlilerinin Duygusal Emek Davranışı	23
BÖLÜM II TÜKENMİŞLİK.....	25
2.1. Tükenmişlik Kavramı Tanımı	25
2.2. Tükenmişliğin Boyutları	27
2.2.1. Duygusal Tükenme	28
2.2.2. Duyarsızlaşma	28
2.2.3. Kişisel Başarı Hissinin Azalması.....	29
2.3. Tükenmişliğin Nedenleri.....	29
2.3.1. Bireysel Nedenler.....	29
2.3.2. Örgütsel Nedenler	30
2.4. Tükenmişliğin Belirtileri.....	32
2.4.1. Fiziksel Belirtiler	32
2.4.2. Psikolojik Belirtiler	32
2.4.3. Davranışsal Belirtiler	32
2.5. Tükenmişliğin Sonuçları	33
2.5.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları.....	33
2.5.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları	34
2.6. Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri	34

2.6.1. Tükenmişlikle Bireysel Baş Etme Yöntemleri	35
2.6.2. Tükenmişlikle Örgütsel Baş Etme Yöntemleri	35
BÖLÜM III İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	38
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi.....	38
3.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	39
3.2.1. Bireysel Faktörler.....	39
3.2.2. Örgütsel Faktörler	40
3.2.3. Çevresel Faktörler	41
3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	41
3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi.....	43
BÖLÜM IV DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZ GELİŞTİRME	45
4.1. Duygusal Emek Davranışı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki	45
4.2. Duygusal Emek Davranışı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	47
4.3. Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	49
BÖLÜM V METODOLOJİ VE UYGULAMA	51
5.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Kapsamı ve Sınırlılıkları	51
5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	52
5.3. Araştırma Modeli.....	53
5.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	54
5.5. Uygulamalar ve Analiz	54
BÖLÜM VI BULGULAR VE YORUMLAR	55
6.1. Demografik Özellikler	55
6.2. Tanımlayıcı İstatistikler	57
6.3. Faktör Analizi	59
6.4. Güvenilirlik Analizi	61

6.5. Korelasyon Analizi Sonuçları	61
6.6. Değişkenler Arası Nedensel İlişkiler: Regresyon Analizi	63
TARTIŞMA	67
SONUÇ VE ÖNERİLER	69
KAYNAKÇA	71
EKLER	88
Ek 1: Anket Formu	88
Ek 2-ÖZGEÇMİŞ	90



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Duygusal Emek Tanımları.....	5
Tablo 2 İşten Ayrılma Niyetinin Olumlu Sonuçları	43
Tablo 3 Demografik Özellikler.....	56
Tablo 4 Tanımlayıcı İstatistikler.....	58
Tablo 5 Faktör Analizi Sonuçları	60
Tablo 6 Güvenilirlik Analizi Sonuçları	61
Tablo 7 Spearman Korelasyon Analizi.....	61
Tablo 8 Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Tutumu Üzerindeki Etkisi	63
Tablo 9 Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	64
Tablo 10 Çalışanların Tükenmişlik Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	64
Tablo 11 Araştırma Sonucu Hipotezlerin Değerlendirmesi	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Duygusal Emek Modeli.....	11
Şekil 2 Grandey (2000) Duygusal Emek Modeli	14
Şekil 3 Tükenmişliğin Boyutları.....	26
Şekil 4 Araştırma Modeli.....	53

KISALTMALAR LİSTESİ

TDK: Türk Dil Kurumu

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

AVM: Alışveriş Merkezi

vd.: ve diğerleri

GİRİŞ

Hizmet sektöründe satış ve pazarlama üzerine ticaret yapan işletmeler, gelirlerini arttırabilmek ve kâr elde edebilmek amacıyla rekabet avantajı elde etmek istemektedirler. Bu amaçla yola çıkan kurumlar var olan müşteriye elde tutmak, yeni müşteriler kazanmak ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için de işletmeyi başarılı bir şekilde temsil edecek satış elemanlarına ihtiyaç duyarlar. Rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı perakendecilik sektörü çalışan sirkülasyonunun en fazla yaşandığı sektörlerden biridir. Çünkü işletmeler için yetenekli çalışana işletme içinde tutabilmek önemli olsa dahiasıl önemli olan çalışana o işletmede devamlı hale getirebilmektir. İşletmeler çalışanların davranışlarının kontrol edilmesinin, müşteriye memnun edeceğini düşünerek onları davranış ve duygusal olarak kontrol etme gereksinimi duyarlar.

Duygusal emek, çalışanların müşterilerle olan ilişkilerinde önemli bir kavramdır. İşletmelerin çalışana uygulamış olduğu kontrol ve müdahale etme güdüsü zamanla çalışanlar üzerinde baskıcı bir davranışa neden olur. Düşüncelerinin ve davranışlarının kontrol edilmesi ve müşterilere karşı davranışlarının bastırılması sonucunda, çalışanların zamanla yaptıkları işe duydukları memnuniyetsizlik artmaya başlar ve çalışan işten ayrılmayı düşünmeye başlar. Bu bağlamda duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin incelenmesi, çalışmanın sonuçlarıyla birlikte işletme yöneticilerine ve çalışanlara önerilerde bulunmak amaçlanmaktadır.

Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde duygusal emek davranışının kuramsal altyapısına değinilecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde tükenmişlik tutumunun kuramsal altyapısına değinilecektir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise işten ayrılma niyetinin kuramsal altyapısına değinilecektir. Dördüncü bölüm olan değişkenler arası ilişkiler ve hipotez geliştirme bölümünde ise duygusal emek davranışı, tükenmişlik tutumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere değinilerek araştırmanın hipotezleri geliştirilecektir. Beşinci bölümde geliştirilen hipotezlerle birlikte oluşan araştırmanın modeli, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın

hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, varsayımlar, sınırlılıklar ve araştırmanın hipotezleri başlıkları altında araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler sunulacaktır. Altıncı bölüm bulgular ve yorumlar kısmındaysa, araştırma verilerinden elde edilen bulgulardan bahsedilecek ve çeşitli analizlerle araştırma hipotezleri test edilerek hipotezlerin desteklenip desteklenmediği ortaya koyulacaktır. Araştırma sonunda, hipotez sonuçlarından hareketle çalışmanın sonuçlarına değinilip bu çalışma ile literatüre yapılan katkı değerlendirilecek gelecek araştırmacılar için çeşitli öneriler sunulacaktır.



BÖLÜM 1

DUYGUSAL EMEK

1.1.Duygu Kavramı

Günümüze kadar duygu ile ilgili yapılan çalışmalarda duygu kavramı tanımlanmaya çalışılmıştır. ilk olarak Aristoteles duyguyla ilgili geniş açıklamalar yapmış duyguyu yanlış yargılar, ahkak dışı, ahlaka aykırı hisler olarak tanımlamıştır (Yatkın, 2007). Decartes duyguyu, kişinin etki altında kaldığı etmenlerin bilinmemesi ile ortaya çıkan algılar olarak ifade etmiştir (Yatkın, 2007). Descartes'e göre duygular kişilerin fikirleriyle şekillenir (Akçay ve Çoruk, 2012)Hume, edinilen deneyimler ve düşünceleri kişinin algılarıyla ilişkilendirmiş; Kant ise duyguların kontrol edilmesinin mümkün olmadığını ve duyguyu ahlaki çerçeve dışında hisler olduğu fikri olarak açıklamıştır (Yatkın, 2007).

Bilim insanlarının duygu ile ilgili yapmış oldukları tanımlarından yola çıkarakduyguyu, İnsan davranışını etkileyen olaylar, karşılaştığımız bireyler, doğada yer alan nesnelere birlikte oluşturduğumuz tecrübelerin sonucu olarak açıklamak mümkündür. Bu tanımla birlikte duygu doğuştan var olmaz, insan onu deneyimleriyle ortaya çıkarır sonucuna ulaşabiliriz.

1.2.Duyguların İfadesi

Araştırmacılar, insanın yaşadığı temel duygu öbeklerinin hangileri olduğu konusunda hem fikir olamamışlar da bu duyguların varlığını kabul etmişler ve bu duyguları öfke, üzüntü, korku, zevk, sevgi, şaşkınlık, iğrenme ve utanç olarak sıralamışlardır (Goleman 2005; Çakan 2013).

Yaşadığımız dünyada karşılaşılan olumlu ve olumsuz durumlarla birlikte kişi ilk olarak yaşadığı hisleri fark eder. İnsanın yaşadığı duyguları kabul etmesi her zaman mümkün olmayabilir. Örneğin; İnsan yaşadığı mutluluğu kolayca kabul ederken ve mutlu olduğunu beden diliyle ifade etmede zorluk çekmezken, öfkeli yada çaresiz olduğu bir durumda duygularını ifade etmede zorluk yaşayabilir. İnsan açığa çıkardığı ve bastırdığı duygularla yaşar,

duyguları doğru ifade edebilmesi için de onları iyi yönetebilmesi gerekir. Goleman (2004)'a göre duygu yönetimi; Bireylerin ve yöneticilerin, görüşlerini ifade ederken yaşadığı duyguları ve hisleri baskı altına almadan ve kişilerin düşüncelerinin etkisi altına girmeden, hisleriyle yüzleşerek en doğru ve etkili sonuca ulaşabilmektir(Töremen ve Çankaya, 2008).

Yapılan araştırmalara göre de; Bireylerin, hızla gelişen dünyaya uyum sağlayabilmeleri, yaşadıkları hayattan memnuniyet duymaları, işlerine duygusal olarak ait hissedebilmeleri, iş ve toplum yaşamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için duygularını doğru ifade edebilmeleri ve bu duyguları doğru bir şekilde yönetebilmeleri önemlidir (Töremen veÇankaya, 2008).

1.3.Duygusal Emek Kavramı

İnsanoğlu günümüze kadar geçen sürede hislerini doğru bir şekilde ifade edebilmek için duygularını yönetme çabası içinde olmuştur. Çalışanın hem çalışma arkadaşlarıyla hem de müşterilerle ilişkilerinde duygularını ifade etmeleri esnasında gösterdikleri çaba “duygusal emek” tanımını ortaya çıkarmış çalışma yaşamında duyguların yönetilmesinin gerekliliğiyle birlikte de duygusal emek kavramı alan yazına girmiştir.

Duygusal Emek kavramı alan yazına ilk olarak Sosyolog Arlie Russell Hochschild'in ‘The Managed Heart:Commercialization of Human Feeling’ (Yönetilen Kalp: İnsan Duygusunun Ticarileştirilmesi) isimli kitabıyla 1983 yılında girmiştir(Öz, 2007). Bu kitapta Hochschild duygusal emeği, “gözlemlenebilecek tavır ve davranışlar ortaya çıkarmak için duygulara hakim olunması” şeklinde tanımlamış ve duygusal emek kavramını Havayolu çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalarla açıklamıştır.

Duygusal emek kavramı ile ilgili Hochschild'dan günümüze kadar birçok araştırma yapılmış, bu araştırmalarla beraber de duygusal emeğin birçok tanımı ortaya çıkmıştır (Yeni, 2015). Bu tanımlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1 Duygusal Emek Tanımları

Yazar	Tanımı
Hochschild (1983)	Duygusal emek, gözlemlenebilecek tavır ve davranışlar ortaya çıkarmak için duygulara hakim olunması duyguların yönetimidir, bir ücret karşılığında yapılır.
Ashforth ve Humphrey(1993)	Duygusal emek, duruma uygun davranışın sergilenmesidir.
Morris ve Feldman (1996)	Duygusal emek, işletmenin beklediği duyguları davranışlarla gösterebilmek için çalışanın sarfettiği çabadır.
Zapf, Vogt , Seifert ve Isic (1999)	Duygusal emek, işletmenin beklediği duyguları müşteriye yansıtabilmesi için çalışanın yapmış olduğu duygu düzenleme işidir.
Steinberg ve Figart (1999)	Duygusal emek, karşındakini anlayabilmek için empati kurmaya çalışma çabasıdır.
Kruml ve Geddes (2000)	Duygusal emek, mükemmel müşteri hizmetlerinin bir sigortası olarak belirlenmiş duyguları göstermek ve bu duyguları hissetmek gerekliliği olduğunda çalışanın gösterdiği çabadır.
Grandey (2000)	Duygusal emek, mesleğin veya örgütün gösterim kurallarını karşılamak amacıyla duygusal gösterimlerin rol yapma, abartma ya da bastırma yoluyla dönüştürülmesi durumudur.
Diefendorff ve Richard (2003)	Duygusal emek, işin bir parçası olarak duyguların yönetilmesi işidir.
Glomb ve Tews (2004)	Duygusal emek, görev gereği olarak tanımlanan uygun duygunun karşı tarafa hissettirilmesi veya uygun olmayan duygunun saklanması esnasında ortaya konulan çabadır.
Zammuner ve Gali (2005)	Duygusal emek, iş/çalışma ortamlarında gerçekleşen duygu düzenlemesidir
Wharton (2009)	Görevleri müşterilerle etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından uygun bulunan duyguları sergileme çabasıdır.
Eroğlu (2010)	Çalışanın çalıştığı örgüt tarafından belirlenen kuralları uygularken, paydaşına en iyi şekilde hizmet verebilmek maksadıyla uygun duygunun hissedilmesi ve aktarılması çabasıdır

Kaynak: Yeni, 2015

Son yıllarda gelişen hizmet sektörüyle birlikte hizmet verip gelir elde eden işletmelerin sayısı gittikçe artmaktadır. İşletmeler gelir elde etmede en önemli kıstasın çalışanlarının müşterilerle olan ilişkileri olduğunu düşünerek çalışanın duygularına hakim olmasıkonusunda bir beklenti içine girerler.İşletmeler bu beklentilerini, bazı kurallara uyularak gerçekleşmesini sağlamaya çalışırlar (Öz 2007). Çalışanın yaptığı iş karşılığında ücret alması, müşterilerle kurulacak doğru iletişimin kendisine başarı getireceğine inanması gibi sebeplerle duygularını kontrol altına almaya çalışma çabası da işletmelerin koymuş oldukları kuralların bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Hizmet sektöründe, özellikle perakendecilik yapan işletmelerin, müşteri sirkülasyonu en yoğun olduğu mağazalarında görevli olan çalışanlar, duygusal ifadelerini diğer sektörlerdeki çalışanlardan daha fazla yönetme çabası içindedirler.Olumlu ifadelerin davranışlarla gösterilmesi, olumsuz duygusal davranışların yönetilerek bastırılmaya çalışılması müşteri memnuniyeti açısından çok önemli görülmektedir (Grandey A., 2000). Müşteri memnuniyetinin önemli bir gelir kaynağı olduğu perakendecilik sektöründe mağaza görevlilerin duygularını yönetmeye çalışmaları, özellikle prim sistemi ile çalışanlar için önem arz eder.

Özel yaşamında aldığı kötü bir haberle birlikte işe başlaması gereken bir çalışanın mağazadan içeriye girmesiyle duygularını olumlu yönde yönetmeye başlama çabası aynı anda olur. Yöneticisine, ekip arkadaşlarına ve en önemlisi müşterilere göstereceği davranışlarda harcayacağı çaba onun duygusal emek sarfetmesini mecburi kılar. Yöneticisi ve iş arkadaşlarından göreceği desteğin de iş yerinde çalışma azmini arttıracığı ve çalışana olumlu bir ortam yarattığı açıktır (Scheneider ve Bowen, 1985).

1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emek ile ilgili Arlie Russell Hochschild'den (1983) itibaren birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen, duygusal emek kavramının gelişmesinde katkısı olan dört temel yaklaşımdan bahsedilebilir. Bu yaklaşımlar; Bunlar Hochschild (1983) yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey (1993) yaklaşımı, Morris

ve Feldman (1996) yaklaşımı ve Grandey (1999) yaklaşımıdır (Korkmaz ve ark. 2015).

1.2.1. Hochschild(1983) Yaklaşımı

Duygusal emeği literatüre ilk kez kazandıran Hochschild ‘The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling’ (Yönetilen Kalp: İnsan Duygusunun Ticarileştirilmesi) isimli kitabıyla duygusal emeği, “gözlemlenebilecek tavır ve davranışlar ortaya çıkarmak için duygulara hakim olunması” şeklinde ifade etmiştir.

Hochschild, duygusal emeği, duyguların dışarıdan net bir şekilde görülebilmesi için mimik ve jestlerle gözlemlenebilir hale getirilerek hislerin yönetilmesi olarak açıklamış (Hochschild, 1983) ve bu düşüncesini Delta Havayolları uçak hostesleriyle yaptığı bir araştırmayla günümüze kadar getirmiştir. Bu araştırmada havayollarının eğitim merkezindeki kurslarına katılmış, hostes adaylarına yolculara karşı güler yüzlü görünmeleri için havayolu yönetimi tarafından sürekli bir baskı yapıldığı, bu baskı sonucunda hosteslerin müşteriye karşı göstermiş oldukları gülümsemelerin kendi istekleri dışında olduğunu söyleyerek şikayet ettiklerini belirtmiştir (Hochschild, 1983). Hochschild, yaptığı araştırmada çalışanın çalıştığı süre boyunca duygu durumu olumsuzda olsa müşteriyle birlikteyken olumlu davranmak için çaba sarfetmesi gerektiğini bu çabanın da duygusal çelişkiye neden olduğunu belirtmiştir (Göç, 2017).

Hochschild çalışanı sahnede ki oyuncuya müşteriye de izleyiciye benzetmiştir (Hochschild, 1983). İşletmeyi ise müşteri ve çalışan arasındaki iletişimi sergilenen bir oyun olarak nitelemiştir (Chu ve Murmann, 2006). Çalışan gerçek duyguları olmadığı halde müşteriye tıpkı bir oyuncu gibi güler yüz göstermek zorundadır. Müşteriye güler yüz sergilemesi gerektiği için yaşadığı duygularla mücadele etmesi sonucunda sarf ettiği çaba duygusal emeği ortaya çıkarır.

Hochschild işletmenin çalışandan beklediği olumlu tutum ve davranışlar sonucunda çalışanın olumsuz duygularını bastırdığını bunun sonucunda da

duygusal emek sarf ettiğini belirtmiş ve çalışanın duygu davranışlarını yönetmesinin karşılığını ücretle ilişkilendirmiştir. Ücretin karşılığı TDK’ da “iş gücünün karşılığı olan para” anlamına gelmektedir. İş gücü bedensel ya da duygusal olabilir. Çalışanın bir ücret karşılığında duygularını baskılamak, kontrol altında tutmak zorunda kalması duygusal emeği ifade eder.

Hochschild, duygularını yönetebilen ve bunun sonucunda duygusal emek sarf ederek çalışan bireylerin davranışlarını iki temel boyutla adlandırmıştır. Çalışanların, duygusal emek sarf ederken iki araçtan birini kullandıklarını bunların; yüzeysel davranış (surface acting) ve derinlemesine davranış (deep acting) olduğunu belirtmiştir (Humphrey vd. 2015). Hochschild’a (1983) göre yüzeysel davranış; İşletmenin çalışandan beklediği davranış biçimidir. Çalışanın gerçek duygularını sürekli olarak baskı altına alması sonucunda olumsuz sonuçları olabilir. Derinlemesine davranışta ise, yüzeysel davranışın aksine çalışan birey, işletmenin kendisinden beklediği davranışları bizzat hissetmeye çalışır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Çalışan işletmenin beklediği davranışları hissetmek için çabalar.

Duygusal emek kavramı ile ilgili geçmişten günümüze kadar yapılan araştırmalarda özellikle belirli meslek gruplarında daha fazla kullanıldığına dair çalışmalar yapılmıştır. Hochschild bu meslek gruplarından bazılarının duygusal emek gerektirdiğini bazılarının ise duygusal emek gerektirmeyen meslek grupları olduğunu belirterek bunları gruplara ayırmış ve bu meslek gruplarını şu şekilde sıralamıştır (Öz, 2007).

- Serbest Meslek Çalışanları (Doktorlar, Avukatlar)
- İşletmeci ve Yöneticiler
- Satış Görevlileri
- Evde Çalışan Özel Hizmetliler (Bakıcılar)
- Dışarıda Çalışan Özel Hizmetliler (Garsonlar)
- Memurlar

Hochschild belirlemiş olduğu bu meslek gruplarının duygusal emek davranışını daha fazla kullandıklarını öne sürmüş ve bu düşüncesiyle ilgili eleştiriler almıştır (Genç, 2013).

1.2.2. Ashforth ve Humprey (1993) Yaklaşımı

Hochschild'in Duygusal Emek yaklaşımının hemen ardından Ashforth ve Humprey (1993) duygusal emeği, duruma uygun davranışın sergilenmesi olarak tanımlamaktadırlar. Ashforth ve Humprey çalışanların duygularının yanı sıra gözlemlenebilen davranışları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Buna göre çalışan işletmeyi temsil eder, işletmenin yüzüdür (Duman, 2017). Ashforth ve Humprey'e göre duygusal emek bir tür izlenim yönetimi (impression management) tir. İzlenim yönetimi, insanların başkaları üzerinde bıraktığı, onların algı, davranış ve düşüncelerini etkilemeye yönelik teşebbüslerdir (Yücel, 2013). Bu durumda çalışanların duygusal emek davranışları, içten gelen duyguların da etkisiyle müşteriye etkilemeye yönelik davranışlardır.

Hochschild'in duygusal emek sarf ederken kullandığı yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış şekillerine Ashforth ve Humprey samimi davranış kavramını eklemiştir. Samimi davranış, çalışanın müşteriye karşı beklenenin dışında gerçek duygularının da eklenmesiyle ortaya çıkan davranış olarak açıklamışlardır (Ashforth ve Humprey, 1993). Samimi davranış, çalışanın gerçekten hissettiği davranış olarak tanımlanabilir. Örneğin; bir mağazada görevli satış elemanının müşteriye içtenlikle "hoş geldiniz" diyerek karşılaması veya bir ürünü satın almasa dahi müşteriye içten gelerek sıcak bir gülümsemeyle uğurlamak. Samimi davranış (doğal duygular), hissederek gösterilen davranıştır (Özgen, 2010).

Duygusal emek, dört faktörle hizmet sektörü açısından önemlidir (Ashforth ve Humprey, 1993). Bu faktörler;

- Örgütte müşterilerle iletişim halinde olan personel, örgütü dış çevreye karşı temsil etme görevini üstlenmesi
- Duygusal emek gerektiren işlerin, müşterilerle yüz yüze veya sözlü iletişimi içeren işler olması,
- Müşterilerin de bir parçası oldukları hizmet sürecinin belirsizlik içermesi ve hizmeti sunan ile alan arasındaki ilişkinin dinamik ve değişken bir yapıya sahip olması,

- Hizmet sektöründe müşterilere sunulanların çoğunlukla soyut olmasından dolayı hizmet kalitesini ölçmek ve bunun müşteriler tarafından değerlendirilmesinin oldukça zor olmasıdır.

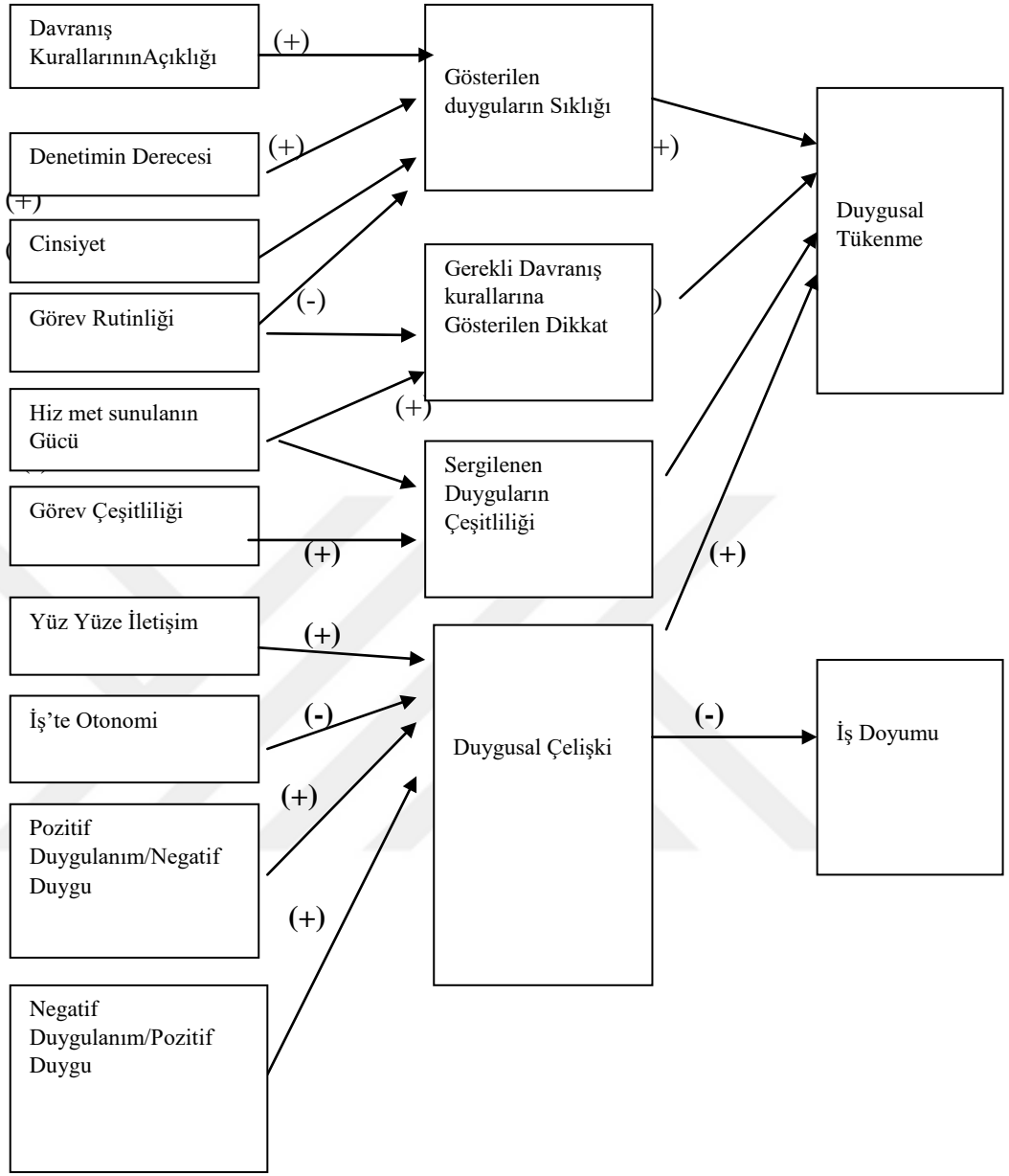
Hochschild duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından bahsetmiş ve çalışmada strese ve sağlık sorunlarına neden olduğunu belirtirken; Ashforth ve Humprey duygusal emeğin olumlu sonuçları üzerinde durmuşlardır. Duygusal davranış kuralları, çalışana işini yaparken kolaylık sağlayacak, çalışan bireyin kendine olan güvenini arttıracak ve kendisini karşı tarafa daha net ifade etmesini sağlayacaktır (Ashforth ve Humprey, 1993).

1.2.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Duygusal Emek ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda yapılan diğer bir yaklaşımda Morris ve Feldman (1996) yaklaşımıdır. Duygusal Emek, kişilerarası ilişkilerde, işletmenin çalışandan beklediği duyguları gösterebilmek için çalışanın sarf ettiği çaba, planlama ve kontroldür (Morris ve Feldman, 1996). Bu durumda çalışanın müşteriye karşı gösterdiği davranış samimi olsa bile işletmenin istediği kurallar çerçevesinde belirli davranış kurallarına göre duygularını yönetmesi gerekmektedir. Sonuç olarak ortada çalışanın sarf ettiği bir emek söz konusu olduğu için duygusal emek davranışından söz edilebilir. Duyguları, işletmenin istediği davranışlara uyarlamakta bir emek işi olarak kabul edilmektedir (Köse vd., 2011).

Duygusal emek kavramını; duygusal davranış gösterimindeki sıklık, davranış kurallarına gösterilen dikkat, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olmak üzere dört boyutta incelemiştir (Morris ve Feldman, 1996). Bu modele göre duygusal emeğin birçok öncülü bulunmaktadır. Bu öncüller; gösterilen duyguların sıklığı, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat, sergilenen duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki ile negatif ve pozitif yönde ilişkilidir.

Şekil 1 Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Morris ve Feldman, 1996

- **Gösterilen Duyguların Sıklığı;** duygu gösterimlerinin yapılan işte hangi sıklıkta uygulandığı ile ilgilidir. Örneğin; uçaktaki hostesin yolcuları karşılarken her yolcuya gülümseyerek “hoşgeldiniz” ifadesini kullanması gibi. Bu durumun sıklığı çalışanın karşılaştığı yolcu sayısı ile orantılıdır (Wharton ve Erickson, 1993).
- **Davranış Kurallarına Gösterilen Dikkat;** bu boyut iki unsurdan etkilenir: Davranışın süresi ve davranışın yoğunluğu. Davranış yoğunluğu duyguların kullanımı ile ilgilidir ve müşteriye yansıtılmak istenen duygular arttıkça, çalışanın kendini ifade etmede daha fazla çaba göstermesine yani dikkat etmesine ve bu durumda duygusal emek ihtiyacının da artmasına sebep olacaktır (Değirmenci, 2010).

Davranışın yoğunluğu ise; sergilenmesi beklenen davranışın ne kadar güçlü ve yoğun olması ile ilgilidir.

- **Sergilenen Duyguların Çeşitliliği;** Gösterilmesi beklenen duyguların çeşitliliği arttıkça sarf edilen duygusal emekte artacaktır. Örneğin; bir satış elemanının müşterisine karşı hissettiği çeşitli duyguları (üzüntü, sevinç, sinir) aynı anda yaşaması o duyguları yönetmesinde daha fazla emek harcamasına neden olacaktır. Dolayısıyla duygusal emeği için daha fazla psikolojik enerji harcayacaktır (Hochschild, 1983).
- **Duygusal Çelişki;** Çalışanlar işin gerektirdiği davranış kurallarına gerçek duygularla gerçekten hissettikleri duygular arasında bir zıtlık olduğunda çalışan hissettiği duyguları yönetebilmek için daha fazla çaba harcayacak ve emek sarf edecektir (Morris ve Feldman, 1996).

Morris ve Feldman, duygusal emeğin çalışanın gerçek hisleri ile işinden dolayı kendisini mecbur hissederek göstermesi gereken hislerin birbirleriyle çatışması sonucu ortaya çıkan bir durum olduğunu belirtmişlerdir (Basım, 2016).

1.2.4. Grandey (1999) Yaklaşımı

Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalarda ortaya çıkan diğer yaklaşımda Grandey (1999) yaklaşımıdır. Grandey, duygusal emeği “duygu düzenlemesi” kavramıyla açıklar. Duygu düzenlemesi ise, çalışan bireyin pozitif veya negatif durumlarda duyguları nasıl yaşadığı ve duygusal tepkileri dışa nasıl yansıttığı ile ilgili bir süreçtir (Gross, 1998). Çalışanın belirli davranış kurallarına uygun hareket etmesi ile başladığı, müşteriye sergilediği davranışlarda duygularını yönetmesi ile son bulan bu süreç duygu düzenlemesi süreci olarak ifade edilmiştir. Duygu düzenlemesi iki gruba ayrılmıştır. ncel odaklı ve tepki odaklı duygu düzenlemeleri. ncel odaklı duygu düzenlemesi, çalışanın duyguyu yaşamadan önceki, tepki odaklı duygu düzenlemesi ise çalışanın duyguyu yaşadıktan sonraki süreci olarak belirtilmiştir. ncel odaklı duygu düzenlemesi dört aşamadan oluşur. Bunlar;

1. **Ortamı Seçme (Situation Selection):**Pozitif olayların yaşanacağı mekânı tercih etmek, negatif olayların yaşanabileceği ortamdan uzaklaşmak (z, 2007). Satış görevlisinin sevmediği bir müşterisini gördüğünde onunla ilgilenmemek için alternatif yollar düşünmesi gibi.
2. **Ortamı Değiştirme (Situation modification):** Duygusal etkiyi olumlu hale getirme çabasıdır (Yalçın, 2012). Satış görevlisinin sevmediği bir müşterisini gördüğünde ortamdan uzaklaşmak için mağazadan çıkmak istemesi gibi.
3. **Dikkat Düzenlemesi (Attention deployment):**alışan bireyin yaşadığı olumsuz bir durumun getirdiği duygulardan uzaklaşarak, o anda ihtiyacı olan hisleri düşünmesini sağlayacak şeyleri hatırlamaya çalışmasıdır (Yalçın, 2012). Müşterisinden üzücü şeyler duyan satış görevlisinin hayatında başına gelen güzel şeyleri düşünerek mutlu olmaya çalışması gibi.
4. **Bilişsel Değişim (Cognitive change):**alışan bireyin yaşanılan olumsuz durumu olumlu değerlendirip, algılama şeklini değiştirmesidir (zkan, 2011). Yapacağı son satışla alacağı primi garantileyecek olan satış görevlisinin müşterinin olumsuz tüm tavırlarına rağmen

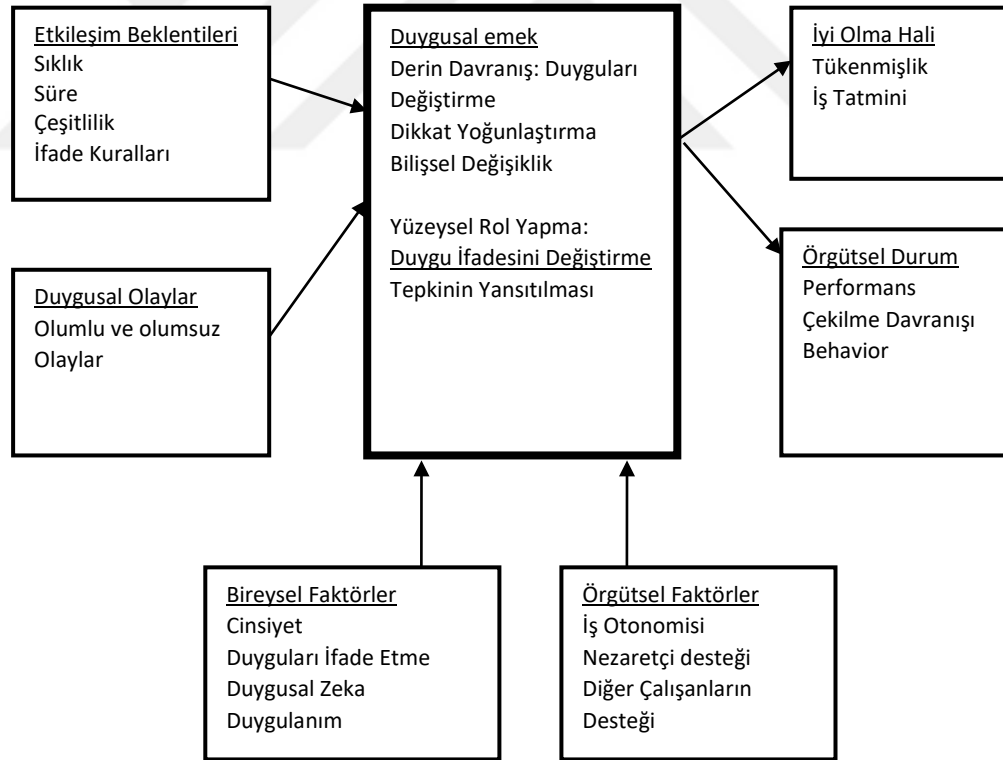
kazanacağı primle yapacaklarını düşünüp müşteriye karşı daha anlayışlı olma çabası gibi.

Grandey'e göre duygusal emek ile ilgili yaklaşımların hiç biri tam olarak duygusal emeği açıklamamıştır. Yazara göre duygusal emek, duyguların ve davranışların işletmenin belirlediği hedefler doğrultusunda düzenlenme sürecidir ve duygusal emek şimdiye kadar yapılan yaklaşımların birleşmesiyle açıklanabilir (Grandey, 2000).

Grandey'in önceki yaklaşımlarla birleştirerek oluşturduğu model şekil 2 de belirtilmiştir.

Şekil 2 Grandey (2000) Duygusal Emek Modeli

Durumsal Faktörler Duygu Yönetim süreci Uzun Dönemli Sonuçlar



Kaynak:Gürbüz, 2017:80

Hizmet Sektöründe müşteriyle iletişim içinde olan çalışanların Duygu Yönetim süreçleri Grandey'in Duygusal Emek Modelinden yola çıkılarak şekil 2 de yer almaktadır. Çalışanla müşteri arasındaki ilişkinin temelinde duyguların yönetimi söz konusudur. Çalışanın bu süreci sağlıklı yürütebilmesi içinde duygu yönetim becerilerini iyileştirmesi, bu durumu kabullenmesini gerekli hale getirmektedir (Gürbüz, 2017).

1.3. Duygusal Emek Davranışları

Çalışan bireyin duygusal emek sarf ederken iki araçtan birini (yüzeysel davranış ve derin davranış) kullandığını belirten Hochschild (1983) dan sonra, Ashforth ve Humprey (1993) bu iki araca ek olarak samimi davranış boyutunu da alan yazına kazandırmıştır. Çalışmanın bu kısmında bu üç boyutun açıklamasına yer verilmiştir.

1.3.1. Yüzeysel Davranış

İşletmenin kendisinden beklediği davranışları belirli vücut hareketleri ile gösterebilmek için gerçek hislerini yönetme çabasıdır. Çalışan bireyin duygularında herhangi bir değişiklik olmaz yalnızca tavır ve davranışlarını değiştirir.

Çalışanın yüzeysel davranışı, yani gerçek duygularını bastırma eylemini işini korumak adına işletmenin kurallarına uygun olarak yapar (Oral ve Köse, 2011). İşin gerektirdiği duyguları göstermeye çalışan bireyin yaptığı aslında roldür. Gerçek duyguları bastırmaya çalışma, işletmenin istediği şekilde müşteriye davranış şekillerini ayarlamaya çalışma, bu çalışma esnasında ekstra harcanan bir çabayı gerektirir. Çalışanın gerçekte hissettiği duygularla sergilediği davranışların birbiriyle çelişmesi zamanla çalışanda işletmeye ve işine karşı bir yabancılaşma yaşamasına neden olabilmektedir (Üzümcü ve Şahin, 2017).

1.3.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış türünde çalışan, işletmenin kendisinden istediği davranışı bizzat hissetmeye çalışır (Asfhort ve Humprey, 1993). Burada çalışanın kendi çabası da devreye girer. Çalışan aslında müşteriye karşı empati duygusunu geliştirme çabası içinde olur, bu şekilde de kendi duygularına ve davranışlarına yön verir (Rupp, vd., 2008). Çalışanın bu davranışı aslında bir tiyatro oyuncusunun anılarını ve hayallerini düşünerek davranışlarını şekillendirip, seyirciyi etkilemeye çalışması olarak ta açıklanabilir (Eroğlu, 2014).

Yüzeysel davranış biçimi ile derinlemesine davranış biçimi arasındaki ortak nokta ise her iki davranış biçiminde de çalışanın işletme için çaba sarf etmesi ve işletmenin kendilerinden istediği davranışları sergilemesidir (Gürsoy, 2016).

1.3.3. Samimi Davranış

Çalışanın gerçekten hissettiği duygularıyla işletmenin kendisinden beklediği, sergilemek zorunda olduğu duyguların aynı olması durumunda ortaya çıkan davranış şeklidir (Köksel, 2009). İşletmenin çalışandan beklediği davranışları zaten var olan duygularını yansıtarak sergilemesidir. Bir satış görevlisinin yorgun olmasına rağmen müşterisine karşı hissettiği pozitif duygular nedeniyle her gelişinde onu güler yüzle karşılaması gibi. Burada zaten işletmenin kendisinden beklediği davranışları göstermesi gerekirken kendi samimi duygularını da müşteriye aktaran bir çalışanın sergilemiş olduğu davranıştır.

Çalışanın işletmeye olan sevgisi ve bağlılığı işletmenin koyduğu kurallarla özdeşleştiğinde, içinden geldiği gibi (doğal) davranır ve bu durum duygusal emeğin olumsuz etkilerini azaltmış olacaktır (Diefendorf ve Gosserand, 2003). Çünkü birey bir işi severek, samimi duygularla yaparsa o işin gerektirdiği tüm kuralları isteyerek yerine getirir ve bu durumda yaşadığı olumsuz durumlar en aza inmiş olur.

1.4.Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Duygusal emeği etkileyen faktörler demografik faktörler, kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak üç ayrı başlık ve alt başlıklar altında incelenmiştir.

1.4.1. Demografik Faktörler

Bireylerin duygusal emek davranışlarını sergilemelerinde etkisi olan bazı bireysel faktörler söz konusudur. Bunlar cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, deneyim ve ücrettir. Bu bölümde bu faktörler incelenmiştir.

1.4.1.1.Cinsiyet

İş hayatında duygusal emeği herkesin bir şekilde gösterdiğini ama toplumsal yaşam kurallarına göre kadınlardan daha fazla duygusal emeği göstermelerinin beklendiğini belirtmiştir (Hochschild,1983). Ona göre kadınlar hizmet sektöründe duygularını kontrol etme de erkeklere oranla daha başarılıdır.Kadınlar iş hayatında olumsuz duygularını bastırmada erkeklere göre daha başarılı olduğu için tükenmişlik yaşamaları da daha fazladır (Erickson ve Ritter, 2001).

Geçmişten günümüze, doğu ve batı kültürlerinde kadının, ailesinin bakımını sağlayıp koruyan, yardımcı ve fedakâr rolü ağır bastığı için, duygusal emek ve duygu işçiliği kavramı daha fazla olarak hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarla açıklanmaya çalışılmış ve hemşirelikteki duygusal emek kavramı kalıcı bir popülerlik kazanmıştır (Bolton, 2001). Günümüzde de sadece sağlık alanında değil hizmet sektörünün neredeyse tümünde kadınlar müşterilerle olan diyalogunda erkeklere göre daha yoğun duygusal emek yaşamaktadırlar.

1.4.1.2.Yaş

Hochschild'e göre bireyin yaşı arttıkça duygularını denetim altına alma duygularını yönetebilme becerisinde daha yüksek olacaktır (Hochschid, 1983). Kruml ve Geddes'de yaptıkları çalışmalarında yaş ve duygusal emeğin birbiriyle paralellik içinde olduğunu öne sürmüşlerdir (Kruml and Geddes 2000).

Bu çalışmaların aksine, hekimler ile yapılan bir çalışmada yaş faktörünün duygusal emek ile bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Oral ve Köse 2011). Sağlık sektöründe yapılan bir araştırma olması nedeniyle bu sonuç bu sektörle ilişkilendirilmeli, diğer sektörlerde zamanla yapılacak araştırmalara duygusal emek ve yaş faktörü arasındaki ilişki sonuçlandırılmalıdır.

1.4.1.3.Eğitim Düzeyi

Demografik faktörlerin duygusal emek ile ilişkisi araştırılırken eğitim düzeyi faktörünün bu araştırmalar arasında daha az ele alındığı saptanmıştır. Sağlık çalışanları ile yapılan bir çalışmada, duygusal emek ve eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Çaldağ, 2010). Daha sonra yapılan araştırmalarda da hemen hemen aynı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

1.4.1.4.Medeni Durum

Duygusal emeği etkileyen demografik özelliklerden bir diğeri de çalışanların medeni durumlarıdır. Bekâr, evli, çocuklu ve çocuksuz çalışan bireylerin işletme içinde duygusal emek sarf ederken medeni durumlarının da etkili olup olmadığı konusunda araştırmalar yapılmış ve yapılmaya da devam etmektedir.

Duygusal emekte bazı demografik değişkenlerin rolüyle ilgili olarak 23 okulda görev yapan öğretmenlerle yapılan bir araştırmada, medeni durum faktörünün duygusal emek üzerinde kısmi etki yarattığı ancak bu etkilerin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Beğenirbaş ve Basım,2013).

1.4.1.5.Deneyim

Çalışan bireyin işletmede çalıştığı yıllar ve o işletmeden öğrendiği tüm birikimler onun mesleki tecrübesini yani deneyimini gösterir. Deneyimli çalışanların yaptıkları işe daha hâkim olduğu, işin gerektirdiği tüm davranışları doğru bir şekilde sergiledikleri görülmektedir. Avukatların duygusal emek davranışları üzerine yapılan bir araştırmada bu düşünceyi desteklemektedir. Avukatların mesleki tecrübeleri arttıkça mesleki performanslarını sergileme sırasında yaşadıkları stresinde azaldığı belirtilmiştir (Basım, 2016).

1.4.1.6.Ücret

işletme tarafından beklenen bazı davranış kurallarının, çalışanın duygularını bir ücret karşılığında yöneterek sergilenmesi duygusal emeği ifade eder (Hochschild, 1983). Aynı şekilde, çalışanı teşvik eden ücret, diğer çalışanlar için aynı etkiyi yapamayabilir. İşletmenin çalışana sunmuş olduğu ödül ve prim sistemleri her zaman her çalışan üzerinde aynı etkiyi göstermeyebilir.

1.4.2. Kişisel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen kişisel faktörler duygulanım, empati ve kendini uyarlamadır. Bu bölümde bu faktörler incelenmiştir.

1.4.2.1.Duygulanım

Duygulanım(affect), bireyin uyarılara, hatıralara, olaylara ve düşüncelere duygusal tepki ile katılabilme yeteneği olarak ifade edilebilir (www.ensonhaber.com). Bir başka ifadeyle, bireylerin etraflarında bulunan her şeye karşı sürekli olarak yaşadıkları duygu durumu olarak ifade edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

Duygulanım olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım olarak iki şekilde ortaya çıkar. Olumlu duygulanım, mutluluk, coşku gibi olumlu hisleri ifade eder. Sürekli olumlu duygulanımın gerektirdiği bazı meslek grupları vardır. Bunlara örnek; satış görevlileri, hostesler, hemşireler, sunucular gösterilebilir. Olumsuz duygulanım ise sinir, öfke, kötümserlik gibi olumsuz hisleri ifade eder. Bu duygularında sürekli yaşadığı meslek grubuna gardiyanlar örnek verilebilir.

Duygusal emekle duygulanım arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, bu araştırmalarının sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğunu belirtmişlerdir (Morris ve Feldman, 1996).

1.4.2.2.Empati

Bireyin karşısındaki kişiyi doğru anlayabilmek, onun içinde bulunduğu durumu kavrayabilmek için içselleştirmek anlamına gelir. Empati ile birey karşısındaki kişiyi daha iyi anlar, onun bakış açısıyla düşünmeye çalışır ve duruma göre de davranışlarını yönetir. Bu durumda empati ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki söz edilebilir. Hochschild de (1983), empati kurma yeteneğinin duygusal emek gerektiren işlerde önemli olduğunu belirtmiştir.

Hizmet sektöründe çalışan birey empati yeteneğini geliştirdikçe müşterilerle olan iletişimi de olumlu geliştirecektir. Bu durum çalışanın iş performansı ve akabinde kariyeri açısından da büyük önem taşımaktadır.

1.4.2.3.Kendini Uyarlama

Bireyin kişilerarası ilişkilerde, çevreye ve diğer kişilerin davranışlarına göre, belirli bir etki yaratmak amacıyla kendini yönetip, sunmasıdır. Benlik imajının kontrolü anlamına da gelmektedir.

Kendini uyarlama yeteneği gelişmemiş bireylerde özellikle çalışma yaşamında duygularını bastırması daha zor olacak ve bu durum bireyin duygusal emek sarf ederken stres seviyelerini de arttıracaktır (Grandey, 2000).

Yapılan çalışmalar, kendini uyarlama yeteneği gelişmiş olan bireylerde tükenmişlik seviyesinin daha düşük olacağını ortaya çıkarmıştır (Diefendorff vd., 2005). Bu araştırmanın aksine yapılan bir çalışmada kendini uyarlama bireyin yüzeysel davranışını arttırdığı ve bu tür çalışanların tükenmişlik seviyesinin daha yüksek çıktığı görülmüştür (Grandey, 2000).

1.4.3. Örgütsel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen faktörlerden bir diğeri de örgütsel faktörlerdir. Bunlar; Duygusal davranış kuralları, otonomi ve sosyal destektir. Bu bölümde bu faktörler incelenmiştir.

1.4.3.1.Duygusal Davranış Kuralları

Geçmişten günümüze kadar insanoğlu, yaşadığı çevrede belirli kurallar çerçevesinde hareket ederek yaşamak durumunda kalmıştır. Bazen bu kurallar yazılı bazen de sözlü olmuştur. Hizmet sektöründe duygusal davranış kuralı bireyin davranış kurallarını duygularıyla biçimlendirerek müşteriye sergilemesi anlamına da gelir. Hizmet sektöründe duygusal davranış kuralları, çalışanı yönlendiren standartlar olarak ifade edilmiştir (Öz, 2007).

Davranış kurallarının işletme tarafından net olarak belirtilmemesi, çalışanın duygularını ifade etmesinde belirsizliğe neden olabilir. Belirlenmiş davranış kurallarında çalışan, işletmenin kendisinden ne beklediğini bilir ve müşteriye davranışını şekillendirir.

Davranış kuralları her işletmede farklılık gösterir. Bazı işletmelerin çalışandan beklediği davranışlar, çalışanın daha fazla duygusal emek sarf etmesine ve bunun sonucunda yüzeysel davranış seviyesinin artmasına neden olabilir (Akbiyık, 2013). Örneğin; bir satış görevlisinin müşteriye göstermek zorunda olduğu güler yüz, onun daha fazla yüzeysel davranış göstermesine yol açar.

1.4.3.2.Otonomi

Çalışma yaşamında otonomi, çalışan bireyin kendisini yönetebilmesi, kendisine ve işine yönelik kararlar alabilmesinde sağlanan serbestlik olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımda ise; bir çalışanın iş sırasında kendi başına hareket edebilmesi ve karar verme derecesi olarak tanımlanmıştır (Hackman ve Oldman, 1975). Duygusal emek ve Otonomi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, iş yaşamında bireyin sahip olduğu otonominin çalışanın tükenmişliğini azalttığı belirtilmiştir (Basım ve Şeşen, 2005).

1.4.3.3.Sosyal Destek

Yapılan bir araştırmada, hosteslere, iş arkadaşları tarafından yapılan yardım ve duygusal desteğin onların rahatlamasına ve iş stresini azaltmalarına neden olduğu tespit edilmiştir (Hochschild, 1983). Bu haliyle, örgüt içi sosyal desteğin duygusal emek davranışlarının gösteriminde iş görenler açısından önemli bir olumlu faktör olduğunu söylemek mümkündür (Özgen, 2010).

Hizmet sektöründe özellikle müşterilerle sürekli iletişim halinde olan çalışanın iş stresinin yanı sıra iş arkadaşları tarafından da olumsuz davranışlara maruz kalması onun iş performansının düşmesine ve tükenmişliği daha fazla yaşamasına neden olacaktır. Bu nedenle çalışanın iş çevresinden gördüğü sosyal destek hem işletmenin hem bireyin verimliliğini arttıracaktır.

1.5.Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

Duygusal emek davranışı ile ilgili literatürde birçok araştırma yapılmış, bu kavram tüm boyutlarıyla incelenmiş ve sonuç olarak çalışanların duygusal emek davranışının sonuçları olumlu ve olumsuz davranışlar olmak üzere iki ayrı şekilde incelenmiştir.

1.5.1. Duygusal Emek Davranışının Olumlu Sonuçları

Yapılan araştırmalarda duygusal emek davranışı işletmenin beklentilerini karşıladığından işletme açısından olumlu sonuçlar doğururken, çalışanlar için gerçek duygularını bastırmak zorunda olmaları nedeniyle olumsuz sonuçlarından bahsedilmiştir. Alan yazında yapılan araştırmalarda duygusal emek davranışının çalışanda olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını belirten araştırmalarda mevcuttur. Özellikle hizmet sektöründe performansa dayalı ücretlendirme politikası uygulayan işletmelerde çalışanların müşterilere sergiledikleri olumlu tavırlar (güler yüz, sıcak davranış) sayesinde, onların ek gelir kazanmaları gibi faydaları da vardır (Güngör, 2009). Duygusal emek davranışının çalışana kazandırdığı en olumlu sonuç maddi rahatlık denilebilir. Müşteriye gülümseyen bir garsonun daha fazla bahşiş alması, sıcak bir davranışıyla ek ürün alan müşterisi sayesinde prim kazanan bir satış görevlisi, yüksek performans gösteren bir iş görenin ilave ücret alması buna bir örnektir (Eroğlu, 2010).

Otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanın, duygusal emek davranışlarından derinlemesine davranışı kullandıkları, müşteri tarafından daha samimi bulunduğu ve geri dönüşlerin olumlu olması nedeniyle de işlerinin daha pozitif duygularla yaptıkları belirtilmiştir (Yürür ve Ünlü, 2011). Duygusal emeğin çalışanın iş performansını da olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Literatürde yapılan bir başka araştırma ise yiyecek içecek çalışanlarıyla yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ise; duygusal emeği etkileyen kişisel faktörlerden empati ile müşterilerine yaklaşan çalışanın yüzeysel davranış yerine derinlemesine davranışı gösterecekleri için tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu, böylelikle çalışanın iş bağlılığını arttırdığı yönünde olumlu sonuçlar ortaya çıkmıştır (Korkmaz vd., 2015).

Sonuç olarak duygusal emeğin çalışanın performansını, iş doyumunu ve işe bağlılığını arttırdığı, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği ve ekonomik fayda sağladığı sonucuna varılabilir (Keçeli, 2017).

1.5.2. Duygusal Emek Davranışının Olumsuz Sonuçları

Duygusal emek davranışının çalışan üzerinde olumlu olduğu kadar olumsuz etkilerinden de alan yazında yapılan araştırmalarda bahsedilmiştir. Duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranışın işletmenin çalışandan talep ettiği bir davranış olmasına rağmen bu iş taleplerinin çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir(Hochschild, 1983). Bu durum çalışanın gerçek duygularını bastırması sonucunda sürekli sahte davranmaya çalışmak iş stresi gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Grandey, 2000).

Günümüzde çalışma saatleri çok uzun olan hizmet sektöründe çalışanların işletmenin istekleri doğrultusunda gerçek duygularını bastırmaya çalıştıkları ve bu eylemi sürekli olarak tekrar etmeleri bir süre sonra çalışanda psikolojik rahatsızlıklara neden olduğu yapılan bir araştırmalarla da belirtilmiştir. Kamu işçileri üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, gerçek duygularıyla kendi duyguları arasında yaşadığı çatışmanın çalışanda uyku bozukluğu, stres, kötümserlik ve hatta intihara bile neden olduğu ifade edilmiştir (Çelik ve Turunç, 2011).

1.6.Satış Görevlilerinin Duygusal Emek Davranışı

Teknolojinin geliştiği ve e-ticaret kavramının günümüzde birçok insan tarafından alternatif olarak görüldüğü alışveriş dünyasında, rekabet ve kâr elde etmek isteyen kurumlar, bu hedeflerini gerçekleştirmek, işletmeyi doğru temsil

edecek ve müşterilerine alışveriş sitelerinde bulamayacakları faydaları gösterebilecek nitelikli çalışanlarla yola çıkmak isterler. Perakendecilik sektörünün içinde yer alan mağazacılıkta müşteri memnuniyeti ön planda tutan ve tüketicinin memnuniyeti doğrultunda üretim faaliyeti gerçekleştiren sektörlerden biridir.

Hizmet sektörü içerisinde belki de en yoğun çalışma saatleri olan mesleklerden birisi de satış görevlisidir. Birçok işletme iki vardiya şeklinde haftada 56 ve belki de daha fazla saatlik bir çalışma düzeniyle personeli istihdam eder. Bu kadar yoğun tempoda sürekli müşteriyle yüz yüze çalışmak elbette kolay değildir. Müşteriye ürünle ilgili bilgi vermek, ürünü doğru bir şekilde satmak ve bu satışı yaparken hem müşterinin tekrar gelmesini sağlamaya çalışmak hem de bu satıştan maddi bir kazanç elde etmeye çalışmak durumdadırlar. Bu mücadele elbette bir çaba ve emek sarf etmekle olur. Satış görevlisi bu mücadele içerisinde olumsuz durumlarla karşı karşıya da kalabilir. Mesaisi başlamadan önce birtakım ailevi sorunlar yaşamış, yolda başına bazı olaylar gelmiş ve bu ruh haliyle mağazaya giriş yapmış olabilir. Yada satış esnasında müşterisinin kendisine karşı negatif tavırlarıyla karşılaşmış olabilir. İşletme tarafından istenen duygular tamamen pozitif duygulardır. Müşteriyi elde tutmaya çalışması ve satışı başarılı bir şekilde bitirebilmesi için bu duyguları yaşaması gerekmektedir. Gözlemlenebilecek tavır ve davranışlar ortaya çıkarmak için duygulara hakim olunması (Hochschild,1983) yani duygusal emek kavramı bu esnada devreye girer. Satış görevlisi müşteriyi memnun edebilmek için gerçek duygularını baskılamak ve işletmenin kendisinden beklediği davranışları yansıtmak durumunda kalır.

İşletmenin kendisinden beklediği davranışlar dışında satış görevlisi çoğu zaman maddi kazanç sağlamak (prim, bahşiş) için işletmeyle bütünleşmiş bir şekilde çalışabilir. Yani isteyerek duygularını yönetebilir. Duygularını bastırma ve yönetme ise zamanla bir takım duygu karmaşaları yaşamasına, psikolojik rahatsızlıklara, tükenmişlik yaşamasına ve çalışanın nihayetinde işten ayrılmasına sebep olabilir.



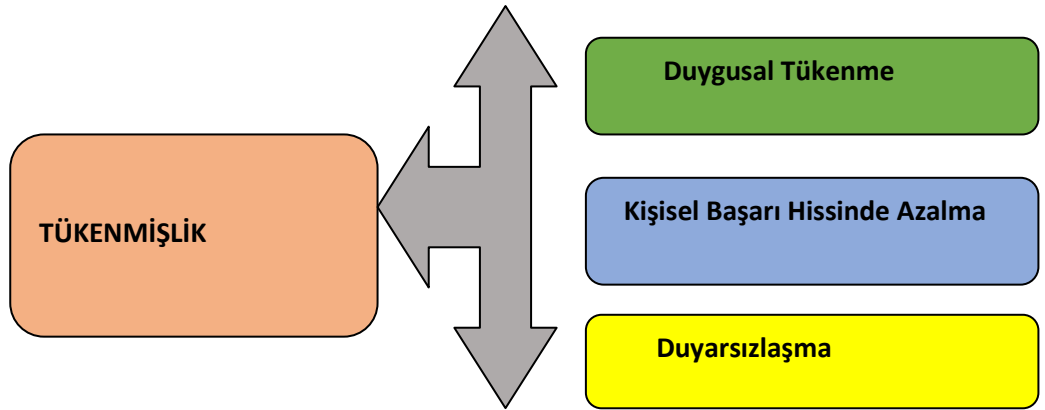
BÖLÜM II

TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik Kavramı Tanımı

Günümüzde giderek çoğalan ve neredeyse sürekli yaşanan biri kavram olan tükenmişlik (burnout) literatüre, 1974 yılında stresle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda dahil olmuştur. İlk defa “mesleki tehlike” olarak görülerek, yaşanan birçok olumsuz durumun başarısızlık hissi, yıpranma, enerji düşüklüğü ve güç kaybı gibi kişinin iç dünyasında meydana getirdiği tükenme durumu olarak tanımlanmıştır (Freudenberg, 1974). Freudenberg (1974), New York’taki Serbest Kliniğinde çalışan gönüllülerde “gördüğü duygusal bitkinlik, motivasyon kaybı ve adanmışlıkta azalmayı” tarif etmek için tükenmişlik kavramını kullanmıştır (www.hisam.hacettepe.edu.tr). Freudenberg’den sonra tükenmişlik kavramı ile ilgili çalışmalarda adı en fazla geçen araştırmacı Maslach(2003) olmuştur. Maslach’a göre tükenmişlik, insanlarla yüz yüze yapılan işlerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak tanımlanmıştır (Maslach ve Zimbardo, 1982). Freudenberg’in geliştirdiği duygusal tükenme (emotional exhaustion) boyutuna Maslach duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı hissini (personel accomplishment) de ekleyerek Maslach Tükenmişlik Envanterini oluşturmuştur.

Şekil 3 Tükenmişliğin Boyutları



Kaynak:Uzuntarla,2015

Maslach Tükenmişlik Envanterinde yer alan duygusal tükenme; kişinin stres boyutuyla birlikte duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalma olarak ifade edilmektedir (Ortacıoğlu, 2008). Duyarsızlaşma, çalışanın müşterisine karşı ilgisiz, alaycı ve umursamazlık gibi olumsuz tavırlar takınmasını ifade eder (Soykan, 2012). Birey karşısında iletişim halinde olduğu bu kişiyi bir nevi yok

sayar. Kişisel başarı hissi azalması ise, çalışanların yeterliliklerinde ve başarı duygularında azalma olarak ifade edilmektedir (Leiter ve Maslach,1988).

Edelwich ve Broadsky, 1980 tükenmişliği, yardım ile ilgili yapılan işlerde, çalışanların yaşadıkları enerji, idealizm ve performans kaybı olarak ifade etmiştir (Schaufeli ve Buunk, 1996).

Cherniss (1998), tükenmişliğe sebep olan etmenlerin kaynağında stresin olduğu ve kişinin olaylarla mücadelesinde başa çıkma düzeyini aşmasıyla tükenmişlik kavramının ortaya çıktığını belirtmiştir. Buna göre tükenmişlik bir süreçtir ve bu süreç, stresle başlar, psikolojik geri çekilmeyle devam eder ve nihayet baş etme davranışıyla son bulur (Sevim, 2011).

Chiu ve Tsai,(2006), göre tükenmişlik, çalışandan kendi enerji, zaman ve kaynaklarının üzerinde beklenen aşırı talep sonucunda, bu taleplerin üstesinden gelememek olarak tanımlanmıştır (Sevim2011). Çalışandan beklenen talep arttıkça daha iyisini yapmak için gösterilen çaba kişide tükenmişliğe neden olacaktır. Chiu ve Tsai'ye göre tükenmişlik özellikle müşteriyle yüz yüze çalışan bireylerde daha sık karşılaşılan bir durumdur.

Pines (1988)'e göre tükenmişlik, sürekli olarak stres, kapana kısılmışlık ve umutsuzluk gibi olumsuz duygulara neden olan fiziksel ve ruhsal tükenme durumudur (Pines ve Aranson, 1988). Pines ve Aranson (1988)'te tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach'tan sonra kullanılan en yaygın ölçektir (Yıldırım, 2007).

2.2. Tükenmişliğin Boyutları

Maslach ve Jackson'un geliştirmiş olduğu tükenmişlik kavramının üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmadır. Bu bölümde tükenmişliğin bu üç boyutu incelenmiştir.

2.2.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme tükenmişlik kavramının en temel boyutudur (Sürgevil, 2005). Duygusal tükenme, bireyin başka insanlarla kurduğu ilişkiler nedeniyle duygusal olarak aşırı derecede sorumluluk altında ezilmesi ve sonuç olarak da kendisini bitkin, yorgun hissetmesidir (Eroğlu, 2014). Birey insanlarla olan iletişiminde geçmişte olduğu gibi iyi bir iletişiminin olmadığını düşünür ve kendini mutsuz, gergin hisseder (Leiter ve Maslach, 1988). Duygusal tükenme stresle ortaya çıkan ilk tepkidir ve bu tepki sonucunda birey kendini yetersiz, mutsuz ve gergin hisseder. Bireyin hissetmeye başladığı bu olumsuz düşünceler onda fiziksel olarak bazı sonuçlara neden olur. Bu sonuçların en önemlisi çalışan bireylerde ortaya çıkan işe gitme isteksizliğidir.

Duygusal tükenme, tükenmişliği tanımlamak için önemli bir kıstas olmasının yanı sıra tek başına yeterli değildir (Maslach, 2003).

2.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma bir süreçtir ve kişi bu süreçten önce duygusal tükenme sürecinden geçmiş olur, aslında duyarsızlaşma duygusal tükenmenin bir sonucudur denilebilir. Bireyin çalıştığı kişilere ve müşterilerine karşı olumsuz davranışlar içinde olması ve işine karşı tepkisizleşme sürecidir (Torun, 1995). Birey iç dünyasında yaşadığı olumsuz düşünceler dışında işiyle ilgili de değişik tutumlar içinde olurlar. Birlikte çalıştığı kişilere, yöneticilerine, müşterilere ve hatta bağlı buldukları işletmeye karşı olumsuz ve çevresine karşı alaycı bir tutum içinde olur (Maslach ve Jackson, 1981). Aşağılayıcı bir dil kullanma, insanları sınıflara ayırma, katı kurallara göre iş yapma ya da işletmenin kurallarını hiçe sayma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasındadır (Çağlıyan, 2007).

Birey duyarsızlaşma ile kendisini çevresindekilere (yöneticisi, iş arkadaşları ve müşteriler) karşı koruduğunu düşünür. Bu bir savunma mekanizmasıdır. Çevresindekilere karşı ne kadar sert, ulaşılamaz ve alaycı görünürse bir o kadar da zarar görmeyeceğini düşünür.

2.2.3. Kişisel Başarı Hissinin Azalması

Maslach'ın tükenmişlik boyutlarından son boyutu kişisel başarı hissinde azalmadır. Çalışan yaptığı işte kendini yetersiz ve başarısız hisseder ve yaptığı işin sonucunda verim alamadığını düşünür (Maslach, vd., 2001). Çalışan birey çevresine yansıttığı olumsuzluk nedeniyle çevresinden olumsuz geri dönüşler alır. Bu geri dönüşler bir süre sonra yaptığı işi ve kendisini sorgulamasına ve sonuç olarak da kendini yetersiz hissederek motivasyon kaybetmesine yol açar.

Çalışan bireyin kişisel başarı hissinde azalma duygusu grup çalışması ile ilgili yapılan işlerde daha fazla görülmektedir (Ersoy ve Utku, 2005). Grup çalışmasının yoğun olarak yapıldığı işletmeler dışında müşteri ile yüz yüze çalışmanın da fazla olduğu işletmelerde de kişisel başarısının azaldığını düşünen çalışanlar oldukça fazladır.

Maslach Modeli'ne göre duygusal tükenme yaşayan birey diğer kişilerle arasına bir mesafe koyarak duyarsızlaşmaya başlar ve işvereniyle müşterinin kendisinden beklentileriyle içinde olduğu durum arasındaki uyumsuzluğu fark eder ve bu durum onun kendisini yetersiz ve zamanla da başarısızlık hissetmesi ile sonuçlanır (Arı ve Bal, 2008). Maslach'ın tükenmişlik modeli bir zincirleme model olarak düşünülebilir; duygusal tükenme duyarsızlaşmaya, duyarsızlaşma kişisel başarı hissinde azalmaya neden olarak gösterilebilir.

2.3. Tükenmişliğin Nedenleri

Kişi çok uzun süre boyunca ideale ulaşmak için kendini zorlamış, rahatladığı bir sırada hiçbir uyarı bulunmadan ani bir belirti, ona tükendiğini gösterir (Kalkan,1996). Rekabetin arttığı, yaşam koşullarının zorlaştığı günümüz dünyasının belki de en büyük sorunu tükenmişliktir. Stresle birlikte gelen olumsuz duyguları bireyin her gün yaşamaya başlaması zamanla onun tükenmişlik hissetmesine neden olacaktır.

Bireyin yaşamaya başladığı tükenmişlik tutumunun birçok nedeni vardır. Bu nedenler bireysel ve örgütsel nedenler olarak iki şekilde incelenmektedir.

2.3.1. Bireysel Nedenler

Birey doğduğu andan itibaren kendisinden beklenenleri yerine getirerek yaşamaya başlar. Bu beklentiler gün geçtikçe hem çevrenin baskısına hem bireyin kendine yaptığı baskıya dönüşür. Bu baskılar doğduğumuz anda ailenin beklentisiyle başlar, okul çağında öğretmenlerin ve arkadaşlarının beklentisi, iş yaşamında işverenin beklentisi vb. devam eder. Bu beklentileri yerine getirmeye çalışmak bireyin üzerinde baskıya neden olur. Zamanla bu baskılarla kişi tükenmişlik hissetmeye başlar.

Tükenmişlik yaşayıp yaşamama veya bu duyguyu yaşarken hissedilen yoğunluk bireyin olaylar esnasındaki otokontrolü ile ilişkilidir (Tümkaya, 1996). Otokontrolünü kontrol altında tutabilen birey hayatını etkileyebilecek olaylara karşı daha soğukkanlılıkla yaklaşabilecek, olaylardan etkilenme ve yıpranma payı daha aza inecektir. Yapılan araştırmalarda ise birçok araştırmacı; bireyin yaptığı işte kontrolünü kaybetmesini ve otonomi eksikliğini tükenmişliğin nedeni olarak belirtmişlerdir (Tümkaya, 1996).

Literatürde yapılan araştırmalarda karşılaşılan yaş, medeni durum, çocuk sayısı, beklentiler, kişilik, kişisel yaşamdaki stresler gibi birçok kişisel özellik tükenmişliğin nedenleri ile ilgili görülen özelliklerin başında gelmektedir (Dilsiz, 2006).

2.3.2. Örgütsel Nedenler

Bir işletmede çalışan bireyin işi ile ilgili tükenmişliği, yaptığı işten dolayı fiziksel ve ruhsal olarak tükenmesi anlamına gelir (Süren, 2015). Ailesinin ve çevresinin, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin beklentileri karşılayamayacağını düşünen çalışan zamanla işine karşı olumsuz duygular hissetmeye başlar. Günümüzde özellikle hizmet sektöründe müşteri ile yüz yüze yapılan işlerde işletmelerin çalışanlardan beklentileri diğer sektörlerde çalışan bireylerden daha fazladır. Müşteriyi elde tutmak, yeni müşteri portföyü oluşturmak işletmeler açısından önem arz etmektedir. Bu önemle yola çıkan işletmelerin çalışanlardan talepleri de o derece artmaktadır. Artan talepleri karşılayamama korkusu tükenmişliğin nedenlerinden biridir.

Tükenmişliğe neden olan diğer faktörler birçok araştırmacı tarafından, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak sınıflandırılmıştır (Maslach vd., 2001).

- **İş Yükü**, Yapılması istenen işle verilen zaman arasındaki uyumsuzluk. Kısa zamanda çok iş beklentisi. Çalışandan yapabileceğinden daha fazlasını yapmasını istemek çalışanın bu istekleri gerçekleştirebilmek için aşırı çaba göstermesi ve bu çaba ve gerilimin tükenmişliğe neden olması olarak belirtilmiştir (Engin, 2006).
- **Kontrol**, Verilen yetki ile karar verme için gereken sorumluluğun birbiriyle örtüşmemesidir (Kervancı, 2013). Alınması gereken çok önemli bir kararda bireyin söz hakkının olmaması örgütte tükenmişlik nedenlerinden biridir.
- **Ödüller**, Çalışanın işletme de yaptığı işler, işletmeye kazandırdıklarının maddi ve manevi olarak takdir görmesi olarak tanımlanmıştır (Yılmaz, 2015). Kendisine günlük olarak verilen satış limitini geçen bir çalışanın yöneticisinden beklediği takdirin gelmemesi.
- **Aidiyet**, Çalışan bireyler; sosyal destek görmek, işbirliği yapabilmek gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girmektedirler (Leiter, 2003). Bireyin uyum sağlayabildiği grupta olmak verimliliğini ve performansını arttırdığı gibi uyum sağlayamadığı bir gruba ait olmak verim gösterememesine ve zamanla bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olacaktır.
- **Adalet**, Bir işletmenin karar ve politikalarının eşit ve tutarlı olması, çalışanın bu karar ve politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları olarak ifade edilmektedir (Arı, 2008). İşletmenin karar ve politikalarını sorgulayan ve adil bir politikayla karşılaşmayan çalışan bir süre sonra işletmeye olan güvenini kaybedecek ve tükenmişlik yaşayacaktır.

- **Değerler:**Çalışanın beklentileri ile işletmenin gerçekleri arasındaki uçurum, tükenmişliğin nedeni olarak ifade edilmiştir (Cherniss, 1995). Yapılması gereken işin gerekleri ile çalışan bireyin kişisel prensipleri arasındaki çatışma olarak ifade edilir (Aslan, 2010).

2.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik zamanla ortaya çıkan bir durumdur. Aniden oluşan bir durum değil aksine zamanla olaylar biriktikçe ortaya çıkan bir durumdur (Sürgevil, 2006). Bu durumda tükenmişlik yaşayan bireyde görülen belirtiler üç başlık altında incelenmiştir. Bunlar; fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerdir.

2.4.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik yaşayan birey bedeninin psikolojik sebeplerle yorgun düşmesi neticesinde bağışıklık sistemi zayıflar ve bu durum bireyin çeşitli sağlık sorunları, olumsuz fizyolojik değişiklikler yaşamasına neden olur (Uçar, 2004). Bireysel ve örgütsel nedenlerle tükenmişlik yaşayan bireyde zaman içinde bazı fiziksel belirtiler ortaya çıkar. Bu belirtiler; yorgunluk ve bitkinlik hissi, enerji kaybı, baş ağrıları ve ağrılarla birlikte gelen diğer hastalıklar, kas krampları, yüksek kolesterol ve koroner kalp rahatsızlıkları şeklinde belirtilmiştir (Çutuk, 2011).

2.4.2. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişlik yaşayan bireylerde psikolojik belirtilerden bazıları, huzursuzluk, ruhsal zayıflık, engellenmişlik duygusu, sürekli olarak diğer bireyleri eleştirme, sabırsızlık, hayata hep negatif açıdan bakma, paranoya ve depresyon, empati kuramama olarak sıralanabilir (Yiğit, 2018).

2.4.3. Davranışsal Belirtiler

Hataların sıkça tekrarlanması, işe gelmeme ya da sürekli olarak geç gelme, işletme içinde ve dışında davranışlarda bozulma, sosyalleşmenin azalması, içe kapanıklık, ilaç ve alkol tüketiminde artma, rol çatışması yaşama, başarısızlık

hissini sürekli duyma, yeterlilik duygusunu sürekli hissetme, işi bırakma eğiliminde olma, yadsıma, iş konusunda fikrini söylemede çekingenlik, alaycı olma, suçlayıcı olma (Aras, 2006).

2.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Sorunun kaynağını bilmek ve çözmek yaşanacak durumun sonucunu daha hafif yaralarla atlatılabilmesine yardımcı olur. Bu nedenle tükenmişlik birey için olumsuz sonuçlara neden olabilir. Tükenmişlik tutumunun önemi; bireysel ve örgütsel olarak neden olduğu olumsuz sonuçlarda yatmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993). Yapılan araştırmalar tükenmişliğin en fazla iki sonucunu ele almaktadır. Bunlar; tükenmişliğin bireysel açıdan olumsuz sonuçları ve örgüt açısından olumsuz sonuçlarıdır.

2.5.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Temelinde stres duygusunu barındıran tükenmişlik bireyleri farklı şekillerde etkilemektedir. Günlük hayat içinde bireyin gerek iş ortamında gerekse aile içinde yaşadığı olumsuz olayların sürekli tekrarı zaman içinde içinden çıkılması zor, baş edilmesi mümkün olmayan duygusal sonuçlara neden olur. Duygusal olarak zayıflayan bireyde fiziksel ve ruhsal bazı sonuçlar ortaya çıkmaya başlar. Bunlar yaşanan depresyon, kaygı, çaresizlik hissi ve öz güvenini yitirmek gibi (Kahill, 1988). Duygusal yönden kendini tükenmiş hissedenden bireyin insanlara tahammülsüzlüğü büyür ve bunun sonucunda daha fazla sinirlenir, öfkelenir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Tükenmişlik yaşayan birey çevresindeki tüm insanların onun hayatını zorlaştırmak için çalıştığını ve onu anlamadıklarını düşünür (Freudenberger ve Richelson, 1981). Birey etrafındaki insanlara güven duygusunu kaybeder, onları önünde bir sorun olarak görür.

Yaşanan tükenmişliğin diğer bireysel sonuçları ise, bireyin kendini çaresiz hissetmesi, stres ve akabinde sigara alkol kullanımı, iştahsızlık ve devamında sağlık problemleri, kendine ve çevresine olan saygıda azalma ve şiddet eğilimidir (Saçlı, 2011). Bireyin yaşadığı tükenmişlik geçici veya kalıcı bir

durum olabilir; fakat en ciddi sonucu bireyin hayatına intiharla son vermesidir (Dinçerol, 2013).

2.5.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Tükenmişlik, bireyin çevresinde yaşadığı olumsuz durumla başlar ve bireyin örgüt içinde iş performansının düşmesiyle devam eder. Bireyin iş performansının düşmesinin yanı sıra müşterilere olumsuz davranışlar sergileme, iletişimde bozulma ve kendini toplumdaki soyutlama, verilen hizmet kalitesinde düşüş, devam eden hatalar, yaralanma ve iş bazı kazaları, işe olan bağlılığın azalması ve işten ayrılma isteği diğer örgütsel sonuçlar olarak belirtilmiştir (Kılıç ve Seymen, 2011).

Özellikle hizmet sektöründe işlerini büyük bir özveriyle yapan çalışanların, zaman geçtikçe, işletmenin kendisinden beklentileri ve müşterilerle yaşadığı olumsuzluklarla başa çıkamaz olmaları işgörenin örgüte bağlılığını azaltmaktadır (Torun, 1995).

Tükenmişlik yaşayan çalışanın İşletme içinde gösterdiği olumsuz tavırlar, öfkeli ve her an kavga etmeye hazır halde olması, işleri ağırdan alması ve işleri yetiştirememesi gibi tavırlar işletmenin diğer çalışanlarını etkilemektedir. Tükenmişlik zamanla işletme içinde bir bulaşıcı hastalık gibi yayılmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

2.6. Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri

Tükenmişlik günümüzde bir bulaşıcı hastalık gibi artmaktadır. Birey ailesinde, sosyal yaşamında ve çalışma hayatında olumsuz durumlarla baş edemeyecek duruma geldiğinde tükenmişlik yaşamaya başlar. Erken tanı yöntemi gibi, belirtileri önceden iyi anlaşılırsa tükenmişliğin bireyde kalıcı izler bırakmadan daha kolay atlatılabilmesi için önlemler alınabilir.

Tükenmişlikle baş etme yöntemleri bireysel ve örgütsel yöntemler olmak üzere olarak iki şekilde araştırılmıştır.

2.6.1. Tükenmişlikle Bireysel Baş Etme Yöntemleri

Geçmişten günümüze kadar insanoğlu sürekli bir arayış içindedir. Başarılı olmak için daha fazla ne yapabilirim, mutlu olmak için neler yapmalıyım, bu hayatta ne yaparsam huzurlu olabilirim, daha iyi maaşlı bir iş nasıl bulabilirim, ne yapmalıyım, nasıl yapmalıyım gibi gün içinde kendimize sürekli bu soruları sorarız. Sürekli bir arayış içinde olmakta zamanla bireyin içinden çıkamayacağı sorunları beraberinde getirir. Bu durum daha fazlasını elde etmek için daha fazla mücadele etmek demektir. Bir süre sonra mücadele bireyi yoracak ve tüketecektir. Yaşadığı duyguların tükenmişliğin belirtileri olduğunu keşfeden bireyin bu olumsuz durumu erken tanınması onu çözüm yolları aramaya sevk edecektir (Arı ve Bal, 2008).

Tükenmişlikle mücadele etmede alınabilecek bireysel yöntemler; işle ilgili doğru hedeflerin koyulması, kişisel gelişim ve eğitimlere katılma, zaman ve stres yönetimi, bireyin sevdiği, hoşlandığı şeyleri yapması, spor yapmak olarak belirtilmiştir (Izgar, 2000). Bireyin kendisine doğru hedefler koyması önemlidir, doğru ve baş etmesi kolay, kendisini zorlamayacak hedefler koyan bireyin bu hedefleri yapması da kolay olacaktır. Hedeflerini gerçekleştiren bireyin verimliliği ve motivasyonu da artacaktır. Eğitim ve kişisel gelişim kurslarına katılan bireyin kendine olan güveni artacaktır. Bireyin hoşlandığı şeylere zaman ayırması; kitap okumak, sinemaya gitmek, resim yapmak, müzik dinlemek gibi aktiviteler kendisini mutlu edecektir. Mutlu olan bireyin tükenmişlikle baş etmesi daha kolay olacaktır. Spor yapmak stresle başa çıkmayı kolaylaştırır, akşam yürüyüşüne çıkan bireyin ertesi gün bedeni ve ruhuda dinlenmiş olur (Abay, 2018).

2.6.2. Tükenmişlikle Örgütsel Baş Etme Yöntemleri

Tükenmişlikle bireysel baş etmede birey tek başına mücadele ederken, tükenmişlikle örgütsel baş etmeye çalışmakta bireye, iş arkadaşlarına,

yöneticilerine ve işletmenin kendisine iş düşmektedir. Çalışana örgüt çevresinden destek verilmesi tükenmişlik baş etmede önemlidir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin kopmaması için iletişim kanalları açık olmalı, yönetici desteği çalışana hissettirilmelidir (Beğenirbaş, 2013).

Tükenmişlikle baş etmede örgütsel olarak alınabilecek önlemler yönetici düzeyinde ve iş arkadaşları düzeyinde olmak üzere iki şekilde sıralamak mümkündür (Kaçmaz, 2005).

İş Yeri Yönetici Düzeyinde Baş Etme Yöntemleri;

- Görev tanımlarının açık ve net olması,
- İşe yeni başlayan kişinin eğitim programlarına katılımı,
- İş ile çalışan arasında uyumunun ayarlanması,
- İşletme içi toplantıların düzenli olarak yapılması, öneri ve eleştirilerin alınması,
- Sorunların ilk ortaya çıktığı anda ele alınması ve sorun çözmek için kalıcı çözümler oluşturulması
- Yöneticilerin sorunların çözümüne odaklı bir bakış açısında olmaları, çalışan herhangi bir sıkıntıda yöneticisine başvurabilmeli
- Çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çalışmalar yapılması ve ödül kaynaklarının çoğaltılmasına önem verilmesi
- Hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemlidir.

İş Arkadaşları Düzeyinde Baş Etme Yöntemleri;

- Aynı yerde çalışan bireylerin iş dışı konularda konuşmaları ve dışarıda da birlikte hoşça vakit geçirmeleri, aralarında daha sıcak ve yakın bir ilişki kurulmasını sağlayarak birbirlerine olan desteklerini artırır
- Birlikte çalışanların uyumlu bir ekip çalışması içinde olmaları, aralarında adil bir görev paylaşımının olması, hem verimliliği artırır, hem de diğer sorunları önler.
- Ekip çalışması yapan bireylerin sorunları kalıcı hale dönüşmeden giderilmesi
- Çalışanların sorunlarına, problemlerine engel olacak ve bu sorunlar kolayca paylaşılabilen destek gruplarının oluşturulmasını sağlamak.
- İşe yeni başlayacak çalışanlara, daha kıdemli olanların doğru rol model olabilmeleri
- İş yerinde destekleyici ve güvenilir bir ortam içinde olmak kritik bir öneme sahiptir.

Sadece bireysel değil ailevi ve örgütsel olarak ta çok önemli bir yere sahip olan tükenmişlik maddi kayıplara, çalışanların işten ayrılmalarına, işletme içinde verimliliğin düşmesine, bireyi intihara kadar sürükleyecek bir bunalıma, ailevi ilişkilerin bozulmasına kadar birçok sonucu olabilir.

BÖLÜM III

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi

Bir işletmenin verimliliğinin en önemli unsuru doğru çalışana istihdam etmesine bağlıdır. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek isteyen ve çalışanın önemini ve değerini bilen işletme yöneticileri iyi çalışana elde tutmak ister (Sarıdede, 2004). Yapılan araştırmalarda işten ayrılma niyeti; Bir işletmede çalışan personelin memnuniyetsiz olduğu durumlara karşı sessiz kalması ve bu sessizliğin onu yeni iş arayışlarına yönlendirmesi olarak açıklanmaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2008). Çalışan bu süreçte yeni bir iş arayışına girdiği gibi örgüt içinde de verimliliğini kaybeder. Bu durum onun işten ayrılmak için yeni iş arayışlarına girmesi yani niyetlenmeyegötürür (Griffeth ve ark. , 2000).

Çalışanın işten ayrılması, işletmeye beraberinde bir takım sorunlar da getirir. Çalışanın işten ayrılma kararını vermesi, işletmenin deneyimli çalışana kaybetmesi ve onun yerine gelecek çalışana eğitmek ve geliştirmek için bir takım maliyete de göz yummak anlamına gelir (Yang, 2008). Ayrıca işten ayrılma niyeti içine giren bir çalışanın olası işleri değerlendirme sürecinden işten ayrılmaya karar vermesine kadar geçen sürede performansta bir azalma olacaktır.

Yapılan araştırmalardaki en önemli kavramsal işten ayrılma modeli Mobley (1977) tarafından ortaya konulmuştur. Modelin temelinde, çalışanın tatmin olmama durumu söz konusudur(Mobley, 1977). Modele göre, çalışanın işten tatmin olmama durumu onun yeni bir iş arayışına girmesine neden olacaktır ki bu da o kişinin işten ayrılma ya da orada devam etme niyetini belirleyecektir. Sonuçta bu niyet, o kişinin gerçekten işten ayrılma ya da işine devam etme davranışını oluşturacaktır (Özyer, 2010).

Günümüzde hedefleri yüksek olup büyük cirolarla günü sonlandıran mağazalarda çalışan, deneyimli bir satış görevlisinin işten ayrılması kendisiyle birlikte müşterinin de işletmeden ayrılması anlamına gelir. Özellikle yüksek tutarlarla alışveriş yapan müşteriler, her defasında aynı satış görevlisinin kendisiyle ilgilenmesini bekler çünkü beden ölçülerinden özel zevklerine kadar müşterilerin birçok özelliğini bilen çalışanlar mevcuttur. İşletme işten ayrılan çalışanla birlikte gelirin asıl sahibi müşterisini de kaybedebilir.

3.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılırsa ona kazandıracığı faydaları düşünmesi ve yeni iş arayışına girmesi olarak tanımlanmıştır(Mobley , 1982). Bu durumda çalışanı işten ayrılmaya sevk eden belirli faktörler söz konusudur. Bu faktörler; Bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç şekilde incelenmiştir.

3.2.1. Bireysel Faktörler

Dreher (1982), çalışanı işten ayrılmaya iten birden fazla önemli etmen bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan birkaçını şöyle sıralayabiliriz (Kervancı, 2013).

- Hayat şartlarında meydana gelen değişiklikler
- Farklı işe duyulan sempati
- Aile içinde evlenme ve ölüm gibi meydana gelebilecek değişiklikler
- Yaş ile ilgili sorunlar, zorunluluklar
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları
- Sağlık problemleri
- İşle ilgili beklentilerin gerçekleşmemesi

Bir bankada çalışan personelle yapılan bir çalışma sonucunda araştırmaya katılan katılımcılar içinde bekâr olanların evli olanlara göre daha fazla işten ayrılma eğiliminde oldukları belirlenmiştir (Taslak, 2015). Bu durumda bireyin medeni durumu onun işten ayrılma niyeti içine girmesi yada işten ayrılmaya karar vermesinde önemli bir faktördür.

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerden çalışanların yöneticileri veya liderleriyle olan ilişkileri önemli bir etkidir (Şahin, 2011). Adaletsiz bir yönetim şekliyle karşılaşan, yetki devri verilmeyen, yöneticisi tarafından verilen iş yükü artan, lider veya yöneticisiyle iletişim problemi yaşayan çalışan zamanla işten ayrılmayı ciddi olarak düşünmeye başlar.

Çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer önemli etkende örgütün ücret politikalarıdır. Çalışana sadece yüksek ücret ödemek çalışanı elde tutmak için yeterli olmaz aynı zamanda ücretin adaletli dağıtımı da önemlidir (Acar, 2014). Adaletsiz bir ücret dağılımı ya da çalışanın iş yüküne göre çok düşük ücret verilmesi çalışanın maddi şartları daha uygun işletmelere yönelmesine neden olabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda, çalışanların fikirlerinin desteklendiği, ast-üst ilişkilerinde özgür ve paylaşımcı olabildikleri, yöneticinin destekçi olduğu bir örgütte çalışmak çalışanın motivasyonunu arttıracak ve çalışanın işten ayrılma niyetinde azalma görüleceği belirtilmiştir.

Çalışanın örgütte yaşadığı olumsuzluklara karşılık işten ayrılma niyeti içine girmesine neden olan bazı önemli diğer işletme içi faktörleri şöyle sıralayabiliriz (Şimşek ve ark. , 2008) .

- Örgütün kurulduğu yer,
- Ulaşım olanakları,
- İşin zorluk derecesi,
- Ücret politikası,
- İş güvenliği,
- Ast üst ilişkileri,
- İletişim eksiklikleri,
- Psikolojik nedenlerden kaynaklı iş memnuniyetsizliği,
- Sosyal imkânsızlıklar gibi.

3.2.3. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörleri bu niyete etki eden genel faktörlerin içinde sınıflandırmak mümkündür. Aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı çalışanın işten ayrılmasını engellemek örgütler açısından mümkün olamamaktadır (İlisu, 2012). Çünkü çalışanın işinden ayrılmasına neden olan sorunlar örgütlerin mücadele etme gücünü aşmaktadır (Şimşek vd., 2005). Çevresel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Varol, 2010).

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- Otomasyon, mekanikleşme ve normlaşma nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve atlama olanaklarının artması,
- Başka iş alanlarının daha iyi ve çekici olanaklar sağlaması,
- Mevsimlik çalışma alanlarının etkileri (özellikle tarım kesiminde),
- Yasaların, özellikle geliştirilmiş vergi yasalarının fazla gelire artan vergi yükü getirmesi,
- Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma veya genişleme gibi konjoktürel etkenler,
- Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir çalışan sınıfının yerleşmemiş olması dolayısıyla, tarım ile sanayi arasında görülen gidiş gelişler,
- Malzeme yokluğu veya sipariş azlığı gibi piyasa değişimleri,
- Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,
- Başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi.

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Yapılan araştırmalar işten ayrılma niyetinin sonuçlarını olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak ayırmışlardır. İşten ayrılma niyetinin en önemli olumsuz sonucu personel devridir. İşletmede personel devrinin hızlı olması demek işletmenin sürekli olarak çalışan değiştirdiğini gösterir. Bir işletmede personelin sürekli olarak değişmesi işletmeye maddi ve manevi olarak zarar getirir. Bu zararlar şöyle sıralanabilir:

- İşten ayrılmaya niyetlenen yada karar veren bireyin işletme içinde performansında düşme görülür
- Çalışan ayrılma süreci içinde bu olumsuz havayı çalışma arkadaşlarına da yansıtır ve onların performansını da negatif olarak etkiler.
- İşletme çalışanın yerine alınacak personel için ayrıca zaman harcar
- İşe alınacak yeni personel için çeşitli eğitim masrafları için bir bütçe oluşturmak zorunda kalır.
- İşe yeni alınan çalışanın adaptasyon süresince işletmenin verimliliği düşük olacaktır.
- İşletme tecrübeli personeli kaybetmiş olacaktır.

Diğer tarafta işinden ayrılmaya niyetlenen çalışanın işletmede yaşadığı sorunlar onu özel yaşamında da olumsuz etkileyecektir (Tutar, 2017). İşten ayrılmaya niyetlenen çalışan olumsuz ruhsal durumuyuda mücadele içinde olacaktır. Bu konuda çalışanın yaşayabileceği olumsuz sonuçlar şu şekilde belirtilmiştir (Avcı ve Küçükusta, 2009).

- Bireyin maddi gelirinde oluşacak düzensizlik
- Bireyin yaşayacağı psikolojik sorunlar
- Bireyin aile içi sorunları
- Yeni işinde yaşayacağı uyum sorunları

İşten ayrılma niyetinde olan ve işten ayrılan çalışanın neden olduğu olumlu sonuçlar ise aşağıda yer alan tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2 İşten Ayrılma Niyetinin Olumlu Sonuçları

Muhtemel olumlu sonuçlar		
Örgüt	İşten Ayrılan personel	Çalışan
Maliyet Azalması	Daha iyi örgüt uyumu yakalama imkanı	Artan bağlılık
Kalan personelin iş tatmininin yükselmesi	Kariyer fırsatı	Artan tatmin
Kalan personelin yer değiştirme fırsatının artması	Kazanç artışı	Yeni iş arkadaşlıkları
Olumsuz performans gösteren personelin uzaklaşması	Kişisel gelişim	
Yapısal esneklik imkanı	Stres azalması	
	Yeni çevre	

Kaynak: Güler, 2018

3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

Çalışan birey çalıştığı süre boyunca işletmenin verimli olabilmesi için elinden geleni yapar. Göstermiş olduğu bu çabanın karşılığında da işletmeden beklenti içine girer. Çalışanın bu beklentisini karşılamak ve özellikle performansı yüksek olan bir çalışanı örgüt içinde tutabilmenin ilk adımı ise işten ayrılma niyetinin oluşumunu sağlayan faktörleri önceden tahmin edebilmek ve alınması gereken önlemleri bu duruma göre belirleyebilmektir. İşletmenin verimliliğinin sürekli hale gelmesi iyi çalışan personelin işletme içinde kalmasıyla gerçekleşir.

Çalışanın işten ayrılma niyetine sebep olan nedenleri bilmek ve işten ayrılmayı önlemek konusunda işletmelerin insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir (Kaygın ve Kosa, 2019). İşten ayrılmaya neden olan bazı etkenleri engellemek için yöneticilerin alması gereken önlemler aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Sanderson, 2003).

- Doğru çalışanı kazanabilmek için yetenekleri doğrultusunda işe yerleştirmek
- Çalışanların birbirlerine güvendiği bir iş ortamı oluşturabilmek
- Gelişme ve büyüme fırsatlarını değerlendirerek çalışanların örgütte kalmalarına olanak sağlamak
- Grup çalışmalarında motive edilmeleri
- Kişisel ödül yönteminin uygulanması ya da daha sık uygulanması
- Verilen sözlerin yerine getirilmesi

BÖLÜM IV

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

VE

HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde duygusal emek, tükenmişlik tutumu ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiler literatür incelenerek sunulacaktır. Duygusal emek davranışı ile tükenmişlik arasındaki ilişki, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenecektir.

4.1. Duygusal Emek Davranışı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Günümüzde rekabetin arttığı hizmet sektöründe işletmeler için müşteri memnuniyeti en önemli kıstas olarak ele alınmaktadır. Müşteri aldığı hizmetten memnun kaldığı sürece işletme verim elde eder. Durum böyle olunca da çalışanların müşteriye yaklaşımı işletmeler için önemli görülmekte ve çalışanların davranışları üzerinde bir takım kontrol yöntemleri uygulanmaktadır. Kontrol etme yöntemleri çalışanların gerçek duygularını baskı altına alması ve zamanla baskı altında kalan çalışanın işinde tükenmişlik yaşamasına neden olur.

Duygusal emek içeren ve içermeyen meslek grupları üzerinde yapılan bir çalışmada duygusal emek gösteren çalışanların tükenmişlik düzeyleriyle diğerleri arasında herhangi bir farklılık olmadığını tespit etmiştir (Wharton, 1993). Bu durumda tükenmişlik duygusal emek ile bağdaştırmamış duygusal emek gösterilmeyen mesleklerde de tükenmişlik tutumunun görülebileceği belirtilmiştir. Grandey (1999) yaptığı bir çalışmada duygusal emek ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve duygusal emeğin çalışanlarda tükenmişliğe yol açtığını tespit etmiştir. Manisa ilinde özel ve kamu hastanelerinde görev yapan hekimler üzerine yaptıkları bir araştırmada, duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranışta bulunmanın duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı arttırdığı tespit edilmiştir (Oral ve Köse,

2011).Ayrıca Oral ve Köse'nin yapmış oldukları bir çalışmada duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu ile tükenmişlik ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.Duygusal emek davranışı ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Aksaray ilinde kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelere uygulanan bir araştırmada duygusal emek davranışı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Yıldırım vd., 2013).

Yiyecek içecek çalışanlarının duygusal emek davranışlarıyla tükenmişlik ölçeğinin boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan bir çalışma sonucunda yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma ve yüzeysel davranış ile kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi düşük düzeyde pozitif yönlü etkilediği belirtilmiştir (Korkmaz vd., 2015).

Kaplan ve Ulutaş (2016); duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla tel işletmelerinin çeşitli birimlerinde çalışanlarla anket tekniğini kullanarak araştırma yapmışlardır. Bu araştırmadan elde ettikleri verilerin analizinin neticesinde duygusal emeğin derin davranış boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu görmüşlerdir. Duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun ise tükenmişliğin sadece duyarsızlaşma boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ulaştıkları sonuçlar arasında yer almaktadır. Kaya (2014); duygusal emek, tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla huzurevi, yaşlı bakım ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan yaşlı bakım çalışanlarından oluşan örneklem grubuyla gerçekleştirdiği çalışmasında; Derinlemesine davranış ile duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında negatif yönde etkiye sahip olduğu ulaştıkları sonuçlar arasında yer almaktadır. Chu(2002), 285 otel çalışanı ile yaptığı çalışma sonucunda, derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.Bu durum gösteriyor ki çalışanların derin davranışları arttıkça tükenmişlik tutumları düşecektir.

Kaya ve Özhan (2012), 147 turist rehberi örneklemeyle yaptıkları araştırma sonucunda, Samimi davranış ile kişisel başarı duygusu arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Çelik vd., 2010, bir kamu hastanesinde 136 hemşireyle yaptıkları araştırma sonucunda otomatik duygu düzenlemesi olarak tanımladıkları samimi davranış ile kişisel başarı duygusu arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Duyguların doğal yolla ifade edildiği durumlarda, işini doğal duygularla yerine getiren çalışanlar, müşteriler tarafından samimi görünmeleri ve iyi müşteri ilişkileri sağlamaları aracılığıyla kaliteyi arttırmaktadır. Kaliteyi arttıran çalışanlarında iş yükü daha fazla artmakta olup, işletmenin kendilerinden beklentilerinin yüksek olması sebebiyle de daha hızlı tükenmişlik yaşamaları da kaçınılmazdır.

Literatürde yapılan araştırmalara dayanarak duygusal emek gerektiren işlerde çalışan bireyler üzerinde yapılan birçok araştırmada çalışanların tükenmişlik yaşama oranlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Grandey, 1999; Kruml ve Geddes, 2000; Çaldağ, 2010; Oral ve Köse, 2011; Kaya ve Özhan, 2012; Yıldırım ve Eylül, 2013). Yapılan bu çalışmada duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisini belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H1a= Hizmet sektöründe çalışanların yüzeysel davranışlarının, tükenmişlik tutumları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H1b= Hizmet sektöründe çalışanların samimi davranışlarının, tükenmişlik tutumları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H1c= Hizmet sektöründe çalışanların derin davranışlarının, tükenmişlik tutumları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

4.2. Duygusal Emek Davranışı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren birçok çalışma alanında olduğu gibi perakendecilik alanında da müşteri odaklı çalışma söz konusudur. Çalışanlar müşterilere gerek fiziksel gerekse duygusal olarak hizmet ederler. Fiziksel çabanın yanı sıra çalışanın göstermiş olduğu duygusal emek davranışı yoğun olarak yaşandığında çalışan daha iyi hissedebilmek için başka iş arayışlarına girmeye başlar. Literatürde bu konu hakkında yapılan araştırmalara rastlamak mümkündür.

Sonuç olarak, derinlemesine davranış ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Yürür ve Ünlü (2011)'nin Yalova'da hizmet veren otellerdeki çalışanlar ile yapılan bir araştırma sonucunda duygusal emek davranışlarının (derin davranış ve yüzeysel davranış) yüzeysel davranış ile işten ayrılma arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Yürür ve Ünlü, 2011). İzmir ilinde faaliyet gösteren bir otelde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, yüzeysel rol yapma davranışının duygusal tükenmeyi artırdığı ve duygusal tükenmenin de işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna varılmıştır (Korkmaz vd., 2015).Gaziantep'te bulunan kamu hastanelerinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Çelik ve Yıldız, 2016).Duygusal emeğin belirlediği faktörler ile ilgili Kahramanmaraş'ta belediyelerde çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada yüzeysel davranışın işten ayrılma niyeti ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Yeşil ve Mavi, 2018).

Bazı araştırmalar ise duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı yönündedir. Ankara Esenboğa Havalimanı'nda 192 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutlarının işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır (Yılmaz, 2015). Bir araştırmada ise derinden rol yapma davranışının işten ayrılma niyetini azalttığına ilişkin bulgular vardır. Bu sonuç, (Brotheridge ve Grandey, 2002; Kaya ve Özhan, 2012; Korkmaz vd., 2015) ve işinde başarı hissi yaşayanlarında olumlu duygular içinde olmaları ile açıklanmaktadır. İşinde başarılı olan çalışanlar,yöneticileri tarafından tercih edilen bir çalışan

olmaları nedeniyle de işlerini bırakmayı düşünmemektedirler (Ünlü ve Yürür, 2011).

Literatürde yapılan araştırmalara dayanarak yapılan bu çalışmada duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H2a= Hizmet sektöründe çalışanların yüzeysel davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H2b= Hizmet sektöründe çalışanların samimi davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H2c= Hizmet sektöründe çalışanların derin davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

4.3. Tükenmişlik Tutumu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Çalışan bireyin tükenmişlik düzeyinin artması ile fiziksel ve duygusal bazı olumsuz özelliklerle birlikte iş yaşamını etkileyen bazı olumsuz sonuçlar da ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz sonuçlardan en önemlisi de çalışanın işten ayrılma niyetine girmesidir. Hizmet sektöründe yoğun müşteri ilişkileri kapsamında çalışan bireyler ile ilgililiteratürde yapılan araştırmalar sonucunda tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir.Yapılan araştırmalar sonucunda da; Lazzaro ve arkadaşları da çalışanların tükenmişlik ile işten ayrılma niyetleri arasında birbirine çok benzersonuçlarelde etmiştir (Azaklı, 2011). İzmir-Alsancak semtinde dört ve beş yıldızlı otellerde garsonlar ve aşçıbaşılar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre duygusal tükenmişlik tutumunun işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir (Onay ve Kılıcı, 2011).İstanbul Şişli ilçesindetükenmişliğin özellikle duygusal tükenme boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde çok güçlü şekilde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (İnanç, 2013).Sürgevil ve arkadaşlarının 2007 yılında yapmış oldukları araştırmalarında işinden ayrılma niyetine giren çalışanların tükenmişlik

düzeylelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (İnanç, 2013). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Gaziantep ilinde banka çalışanlarına uygulanan bir araştırmada çalışanların işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Yıldırım vd., 2014). Gaziantep ilinde bir banka çalışanlarına uygulanan bir çalışmada işten ayrılma niyet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Yıldırım vd., 2014).Hatay ilinde yapılan bir araştırmada ise otel işletmelerindeki tüm departmanlarında çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenerek karşılaştırılmış ve tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki belirlenmiş, her üç boyutun da işten ayrılma niyetini artırdığı ortaya çıkmıştır (Aslan ve Etyemez, 2015).

Yapılan araştırmalarda tükenmişlik arttıkça işten ayrılma niyetinde de artış görülmüş ve bu araştırmanın hipotezleri de bu doğrultuda aşağıdaki gibi belirtilmiştir

H3= Hizmet sektöründe çalışanların tükenmişlik tutumunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

BÖLÜM V

METODOLOJİ VE UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Kapsamı ve Sınırlılıkları

Duygularımız doğuştan sahip olduğumuz, iç dünyamızda oluşturmuş olduğumuz tepkilerimizdir. Geçmişten günümüze insanoğluna gerçek duygularını göstermemesi için baskılar yapılmıştır. Günümüz iş dünyasında da bu baskılar farklı şekillerde çalışanlar üzerinde uygulanmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe müşteriyle sürekli olarak yüz yüze yapılan işlerde daha fazla görülmektedir. Olumsuz duyguların bastırılarak olumlu bir ifadeyle müşteriye satış yapmak için işletmeler ve yöneticiler tarafından çalışanlara baskılar uygulanabilmektedir. Üzerinde uygulanan baskıyla çalışan bir personelin zamanla yaptığı işten soğuması, uzaklaşması, performansının azalması ve tükenmesi onun kaçınılmaz olarak işten ayrılmaya niyetlenmesine neden olacaktır. Bu bağlamda duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin incelenmesi, çalışmanın sonuçlarıyla birlikte işletme yöneticilerine ve çalışanlara önerilerde bulunmak amaçlanmaktadır.

Araştırmanın kavramsal kapsamı, duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramlarından oluşmaktadır. Bu kavramlardan yola çıkılarak araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul'da farklı ilçelerde yer alan mağazalarda çalışan satış görevlileri oluşturmaktadır. Araştırma zaman ve maliyet açısından imkânlardâhilinde oluşturulan, ölçek ifadelerinin yer aldığı toplamda 350 adet anket, kolayda örneklem yöntemiyle mağazalarda çalışan satış görevlilerine elden teslim edilerek dağıtılmıştır. Dağıtılan 350 adet ankette 300 adet ankette geri dönüş sağlanmış, 296 adet anket araştırmaya dâhil edilmiştir.

5.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma veri toplama amacıyla oluşturulan anket 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların demografik bilgileriyle ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim seviyesi ve mesleki deneyimlerinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler toplamda üç adet olup, 5'li likert şeklinde düzenlenmiştir.

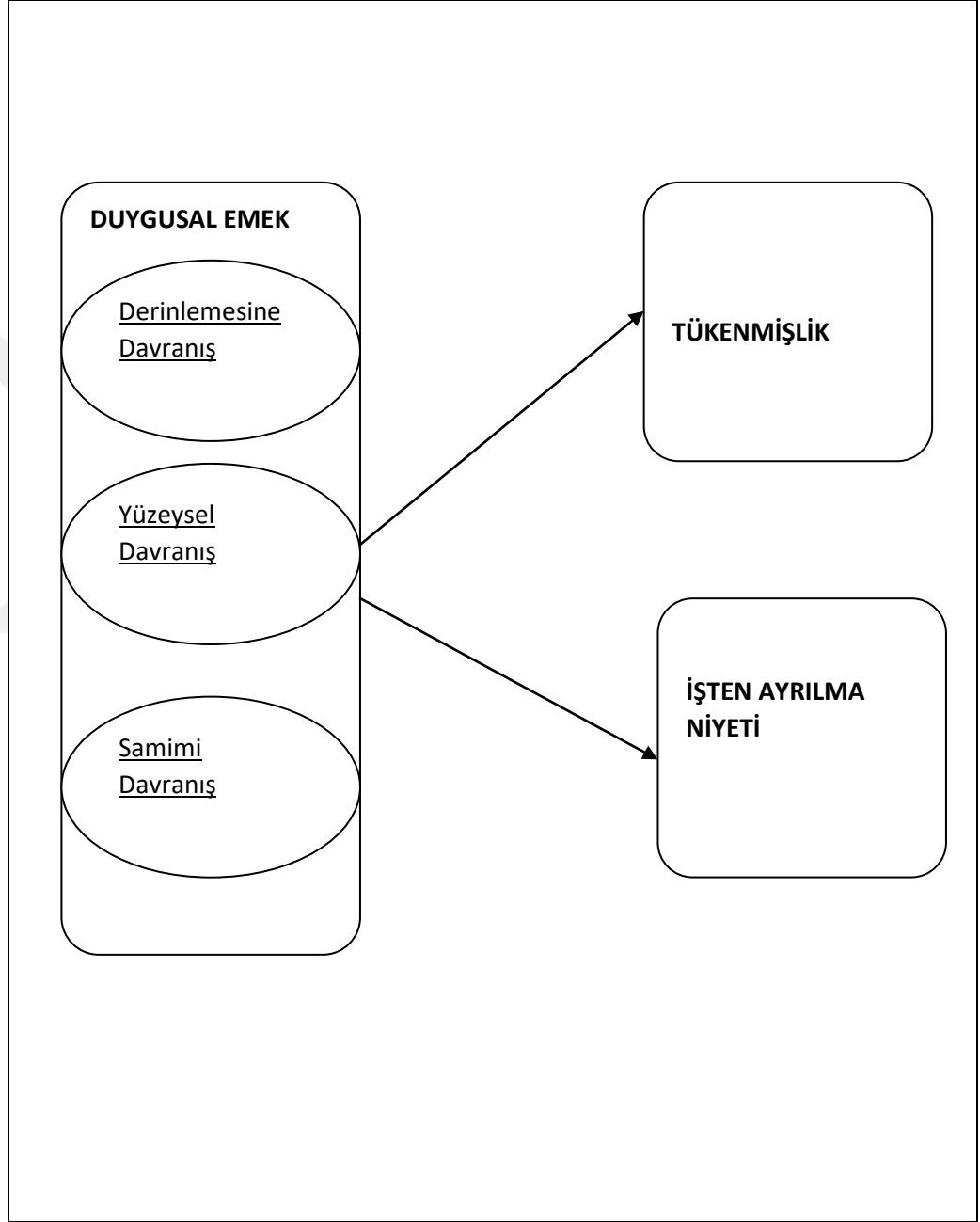
Araştırmanın ikinci bölümünde Duygusal Emek Ölçeğinin oluşturduğu ifadelerin yer aldığı maddeler bulunmaktadır. Duygusal emek ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları tarafından (2005) bir araya getirilip 13 maddeden oluşturulmuştur. Ölçek Basım ve Beğenirbaş tarafından 2012 yılında Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Yüzeysel davranış ifadeleri 1-6, derin davranış 7-10 ve samimi davranış 11-13 madde ile ölçülmüştür.

Araştırmanın üçüncü bölümünde Tükenmişlik Ölçeğinin oluşturduğu ifadelerin yer aldığı maddeler bulunmaktadır. Tükenmişlik Ölçeği; Maslach ve Jackson tarafından (1981) bir araya getirilip 22 maddeden oluşturulmuştur. Ölçek Ergin tarafından 1992 yılında Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal tükenme 9 madde (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20), duyarsızlaşma 5 madde (5, 10, 11, 15, 22), kişisel başarı hissini azalması 8 madde (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) ile ölçülmüştür.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise İşten ayrılma Niyeti Ölçeğinin oluşturduğu ifadelerinin yer aldığı maddeler bulunmaktadır. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği; Wayne, Shore ve Liden tarafından (1997) bir araya getirilip 3 maddeden oluşturulmuştur. Ölçek Küçükusta tarafından 2007 yılında Türkçeye çevrilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi 5'li Likert tipindedir. Ölçeğin alt boyutu bulunmamaktadır.

5.3.Araştırma Modeli

Bu modele göre duygusal emek davranışının ve alt boyutlarının çalışanın tükenmişlik tutumu ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik planlanmıştır.



Şekil 4 Araştırma Modeli

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma konusu ile ilgili geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1a= Hizmet sektöründe çalışanların yüzeysel davranışlarının, tükenmişlik tutumları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H1b= Hizmet sektöründe çalışanların samimi davranışlarının, tükenmişlik tutumları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H1c= Hizmet sektöründe çalışanların derin davranışlarının, tükenmişlik tutumları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H2a= Hizmet sektöründe çalışanların yüzeysel davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H2b= Hizmet sektöründe çalışanların samimi davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H2c= Hizmet sektöründe çalışanların derin davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H3= Hizmet sektöründe çalışanların tükenmişlik tutumunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

5.5. Uygulamalar ve Analiz

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 22,0 programına girilmiş ve buereve de çeşitli analizler yapılmıştır. Araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi için de, tanımlayıcı istatistikler, açımlayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

BÖLÜM VI

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümde, hizmet sektöründe çalışan satış görevlilerinin duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkisine yönelik elde edilen verilerin analizi ve bulguları incelenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular aracılığıyla ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin analiz bulguları sunulmuştur. Diğer yandan öncelikli olarak tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Verinin dağılımıyla ilgili olarak bir probleminin olup olmadığı sınıanmış, basıklık, çarpıklık, ortalama ve standart sapma değerler ile bu bulgu desteklenmiştir. Değişkenlere ilişkin yapı geçerliliğini test etmek için, açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra bu faktörlerin güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Son olarak değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için korelasyon analizi ve nedensel ilişkileri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Toplanan verilerin analiz edilmesi için SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır.

6.1. Demografik Özellikler

Yapılan araştırmada hizmet sektöründe çalışanların demografik özelliklerini belirleyebilmek için cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim ile ilgili sorular sorulmuştur. Ankette yer alan ifadelere cevap veren 296 katılımcının %56,8'i kadın, %43,2'sinin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların, %42,9 u 25-30 yaş aralığında iken, %34,8'i 30 yaş üstüdür. Geriye kalan %22,3 oranındaki katılımcılar ise 25 yaşın altındadır. Katılımcıların %43,9'u evli iken, %56,1'i bekârdır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu lise mezunudur öyle ki bu oran %55,1'dir. Lise mezunlarını takip eden önlisans mezunlarının oranı ise %22,1'dir. %11,1'lik kısmı oluşturanlar ise lisans mezunlarıdır. Katılımcılardan görüldüğü üzere hizmet sektöründe çalışanlar çoğunluklu olarak lise veya önlisans mezunlarıdır. Mesleki deneyim incelendiğinde ise 1-5 yıl arası çalışanların oranı %29,1'dir. 5-10 yıl arası çalışanların oranı ise %38,2'dir. 10 yıldan fazla çalışanlar ise katılımcıların

%27'sini oluşturmaktadır. Geriye kalan %5,7'lik kısım ise 1 yıldan daha az süredir bu sektörde çalışmaktadır. Demografik veriler Tablo 3'te ayrıntılı olarak listelenmiştir.

Tablo 3 Demografik Özellikler

ÖZELLİK	FREKANS	(%)
Cinsiyet		
Kadın	168	56,8
Erkek	128	43,2
Yaş		
25'den az	66	22,3
25-30 yaş arası	127	42,9
30 yaş üstü	103	34,8
Medeni Durum		
Bekâr	166	56,1
Evli	130	43,9
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim	28	9,5
Lise	163	55,1
Önlisans	65	22,0
Lisans	33	11,1
Yüksek Lisans	7	2,4
Mesleki Deneyim Süresi		
1 yıldan az	17	5,7
1-5 yıl arası	86	29,1
5-10 yıl arası	113	38,2
10 yıl ve üzeri	80	27,0
TOPLAM	296	100

6.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti için kullanılan ölçeklerin tümünün normal dağılıp dağılmadığını test etmek için Kline (2015)'in önerdiği basıklık ve çarpıklık değerleri referans olarak alınacaktır. Aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo4'de, incelenmiştir. Buna göre bakıldığında, sırasıyla çarpıklık ve basıklığın mutlak $|3|$ değeri ve mutlak $|10|$ değerinden büyük olmaması gereklidir (Kline 2015). Tablo 4'te görüldüğü üzere, verilere ilişkin herhangi bir normal dağılım problemi yoktur.



Tablo 4 Tanımlayıcı İstatistikler

Sorular	Ort.	Ss	Çarpıklık	Basıklık
DUYGUSAL EMEK				
DYD1	3,06	1,38	-,157	-1,21
DYD2	3,19	1,34	-,245	-1,12
DYD3	3,11	1,31	-,088	-1,03
DYD4	3,01	1,40	-,063	-1,25
DYD5	2,86	1,46	-,009	-1,39
DYD6	3,16	1,37	-,219	-1,03
DRY7	3,24	1,26	-,280	-,930
DRY8	3,26	1,30	-,340	-,974
DRY9	3,54	1,30	-,621	-,729
DRY10	3,15	1,36	-,237	-1,14
DSD11	3,23	1,52	-,214	-1,44
DSD12	3,13	1,32	-,127	-1,13
DSD13	3,33	1,34	-,002	-1,11
TÜKENMİŞLİK				
T1	2,92	1,30	-,005	-1,06
T2	3,32	1,24	-,302	-,856
T3	2,76	1,33	,165	-1,10
T4	3,83	1,01	-,765	,233
T5	2,49	1,42	,390	-1,23
T6	3,48	1,29	-,369	-1,01
T7	2,14	1,06	,813	,077
T8	3,15	1,42	-,172	-1,24
T9	3,63	1,20	-,566	-,583
T10	2,89	1,51	,125	-1,44
T11	2,75	1,40	,223	-1,19
T12	3,93	1,29	1,76	,680
T13	3,42	1,41	-,406	-1,11
T14	3,72	1,27	-,712	-,579
T15	2,80	1,50	,198	-1,38
T16	3,41	1,38	-,384	-1,07
T17	2,35	1,21	,602	-,572
T18	2,79	1,46	-,118	-1,37
T19	3,34	1,27	,476	-,702
T20	2,94	1,56	,015	-1,51
T21	2,50	1,18	,509	-,542
T22	2,97	1,44	-,021	-1,32
İŞTEN AYRILMA NİYETİ				
İA1	2,85	1,46	,108	-1,38
İA2	3,41	1,51	-,457	-1,25
İA3	3,05	1,44	-,109	-1,33

DYD: Yüzeysel Davranış DRY: Derinlemesine Davranış DSD: Samim Davranış
T: Tükenmişlik İA: İşten ayrılma niyeti

6.3. Faktör Analizi

Ölçeklere ilişkin yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 5’de görüleceği üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda tüm ölçeklere ilişkin faktör dağılımları belirtilmiştir. Birinci boyut, Tükenmişlik, ikinci duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış, üçüncü boyut işten ayrılma niyeti, dördüncü duygusal emeğin boyutlarından derinlemesine davranış, beşinci boyut ise samimimi davranıştır. Ancak derinlemesine davranış boyutuna ait 1 soru ve tükenmişlik ölçeğinden 8 soru yeterli faktör yükü olan 0.50 faktör yükünün (Cerney vd., 1997) altında olduğu için analiz dışında tutulmuştur. Ayrıca varyansın %26,46’sını tükenmişlik, %11,90’nı yüzeysel davranış boyutu, %11,42’sini işten ayrılma niyeti, %9,752ini derinlemesine davranış boyutu ve %9,022sini de samimi davranış boyutu oluşturmaktadır. Tüm faktörlerin birlikte açıkladıkları toplam varyans miktarının ise yüzde %68,55 olduğu saptanmıştır. Bartlett değerinin 0.01’den küçük olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Cerney vd., 1997). Açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5 Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler				
	T	DYD	İA	DRY	DSD
T19	,774				
T23	,749				
T26	,710				
T29	,703				
T24	,700				
T21	,694				
T33	,693				
T14	,693				
T27	,686				
T16	,685				
T15	,660				
T18	,585				
T35	,581				
T28	,578				
DYD2		,771			
DYD3		,771			
DYD1		,741			
DYD4		,691			
DYD5		,640			
İA36			,806		
İA37			,793		
İA38			,784		
DRY9				,836	
DRY8				,835	
DRY10				,833	
DRY7				,711	
DSD13					,805
DSD12					,782
DSD11					,606
Açıklanan Varyans	%26,46	%11,90	%11,42	%9,75	%9,02
Açıklanan Toplam Varyans	%68,55				
KMO: 0,942 ; $\chi^2=(406)=6228,709$; $p<0.001$					
Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi Rotasyon Methodu: Kaiser Normalizationlu Varimax a. Rotasyona 6 iterasyonda ulaşılmıştır.					
<i>DYD: Yüzeysel Davranış DRY: Derinlemesine Davranış DSD: Samim Davranış T: Tükenmişlik İA: İşten ayrılma niyeti</i>					

6.4. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçümlerin güvenilirliğini test etmek için, güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha katsayısının elde edildiği güvenilirlik analizi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının $\alpha=0.70$ 'ten büyük olduğu durumlarda ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Tablo 6 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha(α)
Duygusal Emek	13	0,871
Tükenmişlik	22	0,940
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,930

Tablo 6'den görüleceği üzere; Ölçeklerin güvenilirlik değerleri duygusal emek ölçeğinin (0,871) Tükenmişlik ölçeğinin (0,940) İşten ayrılma niyeti ölçeğinin, (0,930)'dur. Güvenilirlik analizinde, $\alpha=0.70$ kabul edilebilir bir değer olması sebebiyle tüm faktörlerin güvenilir oldukları söylenebilir.

6.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde araştırmaya katılanların duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi düzeyini ve var olan ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktörlerin normal dağılmadığı belirlendiğinden Spearman Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan Spearman Korelasyon sonuçlarına Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7 Spearman Korelasyon Analizi

		YD	DD	SD	TUK	İAN
YÜZEYSEL DAVRANIŞ (YD)	r	1,000				
	p	.				
	N	296				
DERİNLEMESİNE DAVRANIŞ (DD)	r	,087	1,000			
	p	,133	.			
	N	296	296			
SAMİMİ DAVRANIŞ (SD)	r	,507**	-,283**	1,000		
	p	,000	,000	.		
	N	296	296	296		
TÜKENMİŞLİK (TUK)	r	,639**	-,044	,624**	1,000	
	p	,000	,455	,000	.	
	N	296	296	296	296	
İŞTEN AYRILMA NİYETİ (İAN)	r	,481**	-,021	,541**	,704**	1,000
	p	,000	,723	,000	,000	.
	N	296	296	296	296	296

Not: **: Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. *: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı. YD: Yüzeysel davranış, DD: Derinlemesine davranış, SD: Samimi davranış, TUK: Tükenmişlik, İAN: İşten ayrılma niyeti.

Korelasyon tablosu (Tablo 7) incelendiğinde, yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasında ($r=,639$, $p<0.01$) pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki saptanmıştır. Yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyeti arasında ($r=,481$, $p<0.01$) pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki saptanmıştır. Samimi davranış ve tükenmişlik arasında ($r=,624$, $p<0.01$) pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki saptanmıştır. Samimi davranış ve işten ayrılma niyeti arasında ($r=,541$, $p<0.01$) pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki saptanmıştır. Tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında ($r=,704$, $p<0.01$) pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki saptanmıştır. Diğer taraftan ise derinlemesine davranış ve tükenmişlik arasında ($r= -,044$, $p<0.05$) istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda H1c hipotezi *hizmet sektöründe çalışanların derin davranışlarının tükenmişlik tutumları üzerinde negatif yönde etkisi vardır* hipotezi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığından desteklenmemiştir. Derinlemesine davranış ve işten ayrılma niyeti arasında ($r= -,021$, $p<0.05$) istatistiksel yönden anlamlı

bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer yandan H2c hipotezi *hizmet sektöründe çalışanların derin davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi vardır* hipotezi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığından desteklenmemiştir.

6.6. Değişkenler Arası Nedensel İlişkiler: Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arası ilişkinin araştırılmasında en sık kullanılan analiz yöntemlerindedir. Bir bağımlı değişkenin bir veya birden fazla değişkenle bağımlılığının araştırılması regresyon analizi ile incelenebilir (Karabaş ve Gürler, 2012).

Tablo 8 Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Tutumu Üzerindeki Etkisi

	Değişken	β	Std. Hata	t	P
Model 1	(Sabit)	,134	6,031		,000
	Yüzeysel Davranış	,432	,044	9,307	,000
	Samimi Davranış	,404	,040	8,700	,000
R ² = ,52; F= 159,913; P<.001					
a. *p<.005; **p<.001; ***p<.001					
b. Bağımlı Değişken: Tükenmişlik					

Çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişlik üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir. Araştırma modelin açıklanma oranı (R²= ,52) olarak belirlenmiştir. Regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlı (F= 159,913; P<.001), anlamlılık testlerine bakıldığında yüzeysel davranışın (β =,432 t=9,307, p<0,001) tükenmişlik tutumu üzerinde istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Samimi davranışın (β =,432 t=8,700, p<0,001) tükenmişlik tutumu üzerinde istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ve bu araştırma sonuçlarına dayanarak, H1a ve H1b hipotezlerinin desteklenmiş olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 9 Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	Değişken	β	Std. Hata	t	P
Model	(Sabit)		,202	3,783	,000
1	Yüzeysel Davranış	,284	,067	5,243	,000
	Samimi Davranış	,398	,060	7,357	,000
R ² = ,35; F= 79,020; P<.001					
a. *p<.005; **p<.001; ***p<.001					
b. Bağımlı Değişken: İşten ayrılma niyeti					

Çalışanların duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 9’de verilmiştir. Araştırma modelin açıklanma oranı (R²= ,35) olarak belirlenmiştir. Regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlı (F= 79,020; P<.001), anlamlılık testlerine bakıldığında yüzeysel davranışın (β =,284 t=5,243, p<0,001) işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Samimi davranışın (β =,398 t=7,357, p<0,001) işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ve bu araştırma sonuçlarına dayanarak H2a ve H2b hipotezlerinin desteklenmiş olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10 Çalışanların Tükenmişlik Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	Değişken	β	Std. Hata	t	P
--	----------	---------	-----------	---	---

Model	(Sabit)	,174	1,834	0,68
1	Tükenmişlik	,704	,053	16,977
R ² = ,50; F= 288,216; P<.001				
a. *p<.005; **p<.001; ***p<.001				
b. Bağımlı Değişken: İşten ayrılma niyeti				

Çalışanların tükenmişlik tutumlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 9’de sunulmuştur. Araştırma modelin açıklanma oranı (R²= ,50) olarak belirlenmiştir. Regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlı (F= 288,216; P<.001), anlamlılık testlerine bakıldığında tükenmişlik tutumunun (β =,704 t=16,977, p<0,001) işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Elde edilen araştırma sonuçlarına dayanarak H3 hipotezi desteklenmiş olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11 Araştırma Sonucu Hipotezlerin Değerlendirmesi

Hipotez	Sonuç
H1a= Hizmet sektöründe çalışanların yüzeysel davranışlarının, tükenmişlik tutumu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Desteklendi
H1b= Hizmet sektöründe çalışanların samimi davranışlarının, tükenmişlik tutumu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Desteklendi
H1c= Hizmet sektöründe çalışanların derin davranışlarının, tükenmişlik tutumu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2a= Hizmet sektöründe çalışanların yüzeysel davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2b= Hizmet sektöründe çalışanların samimi davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2c= Hizmet sektöründe çalışanların derin davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3= Hizmet sektöründe çalışanların tükenmişlik tutumunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Desteklendi

TARTIŞMA

Duygusal emek işletmenin beklentilerini karşılayabilmek, müşteriye ikna etmek ve etkilemek için bir ücret karşılığında, çalışanın duygularını bastırması ve yönetmesi olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983). Duygusal emek yüzeysel davranış, derin davranış, samimi davranış olmak üzere üç boyuta sahiptir(Pala ve Sürgevil, 2016; Diefendorff vd, 2005; Oral ve Köse, 2011; Ashforth ve Humphrey, 1993).Bu araştırmada hizmet sektöründe çalışan satış görevlilerinin, duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerine etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın H1a hipotezi "*Hizmet sektöründe çalışanların yüzeysel davranışlarının, tükenmişlik tutumları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*" desteklenmiştir. Yüzeysel davranış, çalışanın gerçekten hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi tavır ve davranışlarında değişiklik yapması anlamına gelir (Hochschild, 1983). Yapılan bir araştırmada da yüzeysel davranışın; tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilişkili olduğu, kişisel başarı hissinde azalma ile ilişkisi bulunmadığı belirtilmiştir (Eroğlu, 2014). Buna göre yüzeysel davranış sergileyen satış görevlileri daha fazla rol yapmak zorunda kaldıkları için tükenmişliği daha yoğun yaşamaktadır. Literatürde bu hipotezi destekler nitelikte birçok araştırma yapılmıştır (Grandey, 1999; Oral ve Köse, 2011; Güler ve Marşap, 2019; Basım ve Beğenirbaş, 2012; Furnell, 2008; Yılmaz vd., 2015).

Araştırmanın H1b hipotezi, "*Hizmet sektöründe çalışanların samimi davranışlarının, tükenmişlik tutumları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*" desteklenmiştir. Samimi davranış, çalışanın gerçek hisleri ile kendisinden beklenen hislerinin aynı olmasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu duruma göre satış görevlilerinin samimi davranışları arttıkça tükenmişlik tutumları da artacaktır.Kaya ve Özhan (2012), 147 turist rehberi örneklemeyle yaptıkları araştırma sonucunda, Samimi davranış ile kişisel başarı duygusu arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Çelik vd., 2010, bir kamu hastanesinde

hemşirelerle yaptıkları araştırma sonucunda otomatik duygu düzenlemesi olarak tanımladıkları samimi davranış ile kişisel başarı duygusu arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Araştırmanın H1c hipotezi “*Hizmet sektöründe çalışanların derin davranışlarının, tükenmişlik tutumları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır*” desteklenmemiştir. Derin davranış işletmenin kendisinden beklediği davranışlarla çalışanın kendi hislerini ve davranışlarını uyumlu hale getirme çabası anlamına gelir (Beğenirbaş ve Basım, 2013). Bu duruma göre satış görevlilerinin derin davranışlarının tükenmişlik tutumları üzerine bir etkisi bulunamamıştır. Çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada derinden rol yapmaları ile duygusal tükenmeleri ve duyarsızlaşmaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir (Daban, 2018).

Araştırmanın H2a hipotezi “*Hizmet sektöründe çalışanların yüzeysel davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*” desteklenmiştir. Buna göre yüzeysel davranış sergileyen bir satış görevlisinin işten ayrılma niyeti artacaktır. Rathi vd., (2013), çalışmalarında yüzeysel davranışın işten ayrılma niyetiyle pozitif yönlü ilişkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Literatürde bu hipotezi destekler nitelikte çalışmalar oldukça fazladır (Yürür ve Ünlü, 2011; Yeşil ve Mavi, 2018; Çaldağ, 2010; Güler ve Marşap, 2019; Pala ve Tepeci, 2014; Çelik ve Yıldız, 2016).

Araştırmanın H2b hipotezi “*Hizmet sektöründe çalışanların samimi davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*” desteklenmiştir. Bu sonuca göre samimi davranış gösteren bir satış görevlisinin işten ayrılma niyetinde artış görülecektir. Turist rehberleri üzerinde yapılan bir araştırmada samimi duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Çelik ve Yıldız, 2016).

Araştırmanın H2c hipotezi “*Hizmet sektöründe çalışanların derin davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır*” desteklenmemiştir. Buna göre derinlemesine davranışı artan bir satış görevlisinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Elde edilen bulgularla alan yazında paralellik gösteren çalışmalar mevcuttur (Yeşil ve Mavi, 2018; Yang ve Chang, 2008; Öz, 2007).

Araştırmanın H3 hipotezi “*Hizmet sektöründe çalışanların tükenmişlik tutumlarının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*” desteklenmiştir. Buna göre satış görevlilerinin tükenmişlik tutumları arttıkça işten ayrılma eğilimlerinin de arttığı görülmektedir. Literatürde yapılan birçok araştırmada bu araştırmadan elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir (Öz, 2007; Onay ve Kılıcı, 2011; Azaklı, 2011; İnanç, 2013; Yıldırım vd., 2014; Aslan ve Etyemez, 2015; Yıldız ve Çolak, 2018; Faiz, 2019; Güler ve Marşap, 2019).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın ana kütlesi İstanbul ili Avrupa yakasında farklı dört ilçede hizmet sektöründe çalışanlar olarak belirlenmiştir. Araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili ifadelerin yer aldığı 350 adet anket dağıtılmış bu anketlerden 296 adeti araştırmaya dahil edilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 22.0 programına girilmiş ve bu çerçevede çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan analizler ve bulguları, araştırmada esas alınan hipotezlerin kabul edilmesi ve reddedilmesine yönelik yapılmıştır. Sonuçlara göre araştırmanın H1c ve H2c hipotezleri reddedilmiştir. H1c= Hizmet sektöründe çalışanların derin davranışlarının, tükenmişlik tutumları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. H2c= Hizmet sektöründe çalışanların derin davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H1a, H1b, H2a, H2b ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir. H1a= Hizmet sektöründe çalışanların yüzeysel davranışlarının, tükenmişlik tutumları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. H1b= Hizmet sektöründe çalışanların samimi davranışlarının, tükenmişlik tutumları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. H2a= Hizmet sektöründe çalışanların yüzeysel davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. H2b= Hizmet sektöründe çalışanların samimi davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. H3= Hizmet sektöründe çalışanların tükenmişlik tutumunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı sürdürülebilir kılmak için, müşteriye elde etmek ve elde tutma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Müşteri ile doğrudan temas kuran hizmet sektörü çalışanlarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi birçok araştırmanın konusu olmuştur. Müşterilerin hizmet alma davranışını yenilemelerinde çalışanların göstermiş oldukları duygusal emeğin katkısı da gün geçtikçe artmaktadır. Araştırma örneklemini oluşturan satış personeli de, müşterilerin doğrudan temas kurduğu hizmet sektörü çalışanlarıdır. Satış personeli de literatürde belirtildiği gibi duygularını yönetirken rol yapmak, sarf etmesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışmak ve doğal duygularla hareket etmektedirler. Yoğun çalışma temposu, günlük, haftalık ve aylık prim kotaları, yaptıkları satışa göre performans değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesi, çalışanların duygularını bastırma ve yönetme çabası içinde olmaları ve tükenmişlik yaşamaları ihtimalini artırmaktadır.

Çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerine etkisini inceleyen bu araştırma, İstanbul ilinin dört farklı ilçesinde cadde ve AVM'lerde perakende mağazaların satış görevlileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar literatürde konu ile ilgili az da olsa daha önce yapılmış çalışmaları da destekler niteliktedir.

Araştırma sonuçlarına göre, hizmet işletmeleri ve yöneticilerine çalışanların duygusal emek davranışları sergilemelerini sağlayacak uygulamalarda bulunmaları tavsiye edilebilir. Yöneticilerin ve işletmelerin işten ayrılma oranlarını azaltmak, çalışanın işini ve örgütü benimsemesi için yapacağı uygulamalar ile müşteri memnuniyeti artacak, işletmedeki personel maliyetleri azalacaktır. Çalışanların tükenmişlik yaşamalarının nedenlerinin belirlenmesi ve nedenlerin önüne geçilmesine yönelik çabaların da müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri olacaktır. Çalışmanın hizmet sektöründe perakendecilik ile sınırlı olması nedeniyle çalışmanın emek yoğun sektörlerde de uygulanması ile araştırma sonuçlarının genelleştirilebileceği araştırmanın iyileştirme önerisi olarak belirlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Abay, E. (2018). *Sözcü*. Tükenmişlik Sendromu ile Baş Etmenin 11 Yolu: [http:// www.sozcu.com.tr/2018/ saglik/tukenmislik-sendromu-ile-bas-etmenin-11-yolu/](http://www.sozcu.com.tr/2018/saglik/tukenmislik-sendromu-ile-bas-etmenin-11-yolu/) 8 Kasım 2019 adresinden alınmıştır
- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* , 124(2), 229.
- Acar, D. (2014). Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağırman, H. Ü. (2012). İş ve çalışan Odaklı Duygusal Emek Gösterimlerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi. *Yüksek Lisans Tez* . Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbıyık, M. (2013). Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* . İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Kişilerarası İletişim Yüksek Lisans Programı.
- Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi* , 3-25.
- Aras, Z. (2006). Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşire ve Ebelerin Tükenmişlik Durumları. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 21-46.

- Arı, S., & Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 131-148.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review* 18(1) , 88-115.
- Aslan, Z. (2010, Mayıs). Yüksek Lisans Tezi. *Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma* . Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Z., & Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 482-507.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* , 33-44.
- Ayhan, K. (2017). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 236.
- Azaklı, Ö. (2011). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. "Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi" . İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü s.88.
- Basım, A. (2016). Algılanan Streste Duygusal Emek ve Kendilik Değerlendirmelerinin Rolü: Avukatlar üzerine bir araştırma. *Algılanan Streste Duygusal Emek ve Kendilik Değerlendirmelerinin Rolü: Avukatlar üzerine bir araştırma* . Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Basım, H., & Şeşen, H. (2005). Çalışma Yaşamında Tükenmişli: Sosyal Hizmet Uzmanları ile Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı bir Çalışma. *Toplum ve Sosyal Hizmet* , 57-70.

- Beğenirbaş, M. (2013). Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi* . Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü,.
- Beğenirbaş, M., & Basım, N. (2012). Duygusal Emekte Baz Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences* , 45-57.
- Beğenirbaş, M., & Basım, N. (2013). Duygusal Emekte Baz Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences* , 45-57.
- Bolton, S. C. (2001). Changing Faces: Nurses as Emotional Jugglers. *Sociology of Health and Illness* , 23 (1), 85–100.
- Brotheridge, C., & Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior* , 17-39.
- Cerney, Barbara, A., Kaiser, & Henry, F. (1977). “A Study Of A Measure Of Sampling Adequacy For Factor Analytic Correlation Matrices. *The Journal of* , 12: 1, ss. 43-47. .
- Chau, S. D. (2009). A Predictive Study Of Emotional Labor And Turnover. *Journal Of Organizational Behaviour* , 30(8), s.1151- 1163.
- Cherniss, C. (1995). Beyond Burnout. C. Cherniss içinde, *Beyond Burnout*. Published in Great Britain by Routledge.
- Chiu, S., & Tsai, M. (2006). Relationship Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship. *The Journal of Psychology* , 140, 6, 517-530.
- Chu, K., & Murmann, S. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management* , 1181-1191.
- Cordes, C., & Dougherty, T. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review* , 621-656.

- Çağlıyan, Y. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi* . Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakan, B. K. (2013). Konut Sektöründe Beyaz Yaka Çalışanların İş Doyumu ve Duygusal Zekalarının Yaşam Doyumları Üzerine Etkisi. İstanbul.
- Çaldağ, M. (2010). Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkisi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . Konya: (Danışman Yard. Doç. Dr. Şebnem ASLAN). .
- Çelenk, S. (2018). Duygusal Emegin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü:İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, M. T. (2011). Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* , 226-250.
- Çelik, M., & Yıldız, B. (2016). Duygusal Emek Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Stresin Aracı Rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , cilt,9 sayı 45.
- Çutuk, S. (2011). Spor işletmelerinde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi* . Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daban, B. (2018). Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi . *Yüksek Lisans Tezi* . Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Değirmenci, S. (2010). Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler, Yüksek Lisans Tezi. *Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler, Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Diefendorf, J., & Gosserand, R. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behaviour* , c.24 (8), ss.945-959.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journak of Vocational Behavior* , 339-357.
- Dilsiz, B. (2006). Konya İlinde Ki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi . *Yüksek Lisans Tezi* . Konya: Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Diñerol, C. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* . Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Duman, N. (2017). Duygusal Emek: Bir Literatür Değerlendirmesi. *Journal EMI* , 29-39.
- Dündar, G. (2019). Duygusal Emek Davranışının İş Görenlerin Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* . Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). Burnout: Stages of disillusionment in helping professions. *New York Human Science Press* .
- Engin, A. (2006). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi* . Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Erickson, R., & Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter? *Social Psychology Quarterly* , Vol. 64, No. 2, pp. 146-163.

- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi* , 18-33.
- Eroğlu, Ş. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik Üzerinde Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 19(17) 147–160.
- Ersoy, A., & Utku, B. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , 38-46.
- EÜ, Ö. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta.
- Faiz, E. (2019). Aşırı İş Yükü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi* , 26-38.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues* , 159.
- Freudenberger, H., & Richelson, G. (1981). Burn-Out; How to Beat the high Cost of Success. *Bantam Boks, Doubleday&Company,Inc, New York* , 62-65.
- Furnell, A. (2008). Exploring The Relationship Between Burnout, Emotional Labour And Emotional Intelligence: A Study On Call Centre Representatives, . *Master Dissertation* . South Africa: Industrial Psychology at The University of Stellenbosch.
- Gegez, E. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Yayınları, 2.baskı.
- Genç, V. (2013). Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri. *Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri* . Çanakkale.
- Goodwin, R., Groth, M., & Frenkel, S. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior* , 79 (2), 538–548.

- Göç, A. (2017). Okul Yöneticilerinin Duygusal emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme. *Okul Yöneticilerinin Duygusal emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme* . Çanakkale.
- Grandey, A. A. (1999). The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. *Doktora Tezi* . Colorado State University, Colorado, USA.
- 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. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psycholog* , 5(1) 95-110.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 3, , 463-488.
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology* , Vol: 2, No: 3, pp: 271-299.
- Güler, H. N. (2018). Kişilik, Örgütsel Güven ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Doktora Tezi* . İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, H. N., & Marşap, A. (2018). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Cinsiyet ve İş Deneyimine Göre Farklılıkların İncelenmesi1. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk* , 488-507.
- Güler, H. N., & Marşap, A. (2019). Günümüz organizasyonlarında duygusal emeğin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 285-308.

- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi* , 167-182.
- Gürbüz, S. (2017). Örgütsel Davranış. D. D. GÜRBÜZ, & P. Sığırı (Dü.) içinde, *Örgütsel Davranış* (Cilt İnkılap Kitabevi, s. 80). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Güzel, Ö., & Gök, G. A. (2013). Duygusal Emek Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* , 107-123.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* , 250-279.
- Hale Nur Güler, A. M. (2018). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Cinsiyet ve İş Deneyimine Göre Farklılıkların İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 10/3 (2018) 488-507.
- Hochschild, A. R. (1983). A. R. Hochschild içinde, *The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling*. berkeley, CA: University of California Pres.
- Humprey, R. H., Asforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). The Bright side of Emotional Labor. *Journal of Organizational Behavior* , 751.
- İlisu, İ. (2012). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi* . Niğde: Niğde Üniversitesi.
- İrem, Y. (tarih yok). *Tükenmişlik Sendromu ve İlişkili Hastalıklar*. Kasım cumartesi, 2019 tarihinde Tükenmişlik Sendromu ve İlişkili Hastalıklar: www.hisam.hacettepe.edu.tr adresinden alındı
- Izgar, H. (2000). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri(Burnout), Nedenleri Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi(Orta Anadolu Örneği). *Doktora Tezi* . Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

- Kaçmaz, N. (2005;68). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* , 29-32.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of Professional Burnout: Areview of the Empirical Evidence. *Canadian Psychology* , 284-297.
- Karabaş, S., & Gürler, Z. (2012). Organik Ürün Tercihinde Tüketici Davranışları Üzerine Etkili Faktörlerin Logit Regresyon Analizi İle Tahminlenmesi.*Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 667-998.
- Karadeniz, M., & Demirkan, G. (2015). Perakende Mağazacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Marka Sadakati Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Cbü Sosyal Bilimler Dergisi* , Cilt:13, Sayı:2.
- Kaya, U., & Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir. *Çalışma İlişkileri Dergisi* , 109-130.
- Kaygın, E., & Kosa, G. (2019). *Örgütsel Davranış*. Eğitim Yayınevi.
- Keçeli, A. (2017). Örgüt Sosyolojisi Açısından Çalışma Yaşamında Duygular Ve Duygusal Emek . *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı .
- Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi* . Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve işten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi* . Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, T., & Seymen, O. (2011). Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* , 47-67.
- Koçak, O., & Gülmedine, G. (2018). Yalova Aile Ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki ilişkinin incelenmesi.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi . Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S., & Koyuncu, M. (2015; 7(12)). Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 14-33.
- Köksel, L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik bir Çalışma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S. O. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik ve Düzeyleri ile ilişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe bir Araştırma . *İşletme Fakültesi Dergisi* , 12(2) 165-185.
- Köse, S., Oral, L., & Türsin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi* , 12(2) 170.
- Kruml, I., & Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensins of Emotional Labor:The Heart of Hoshchild's Work. *Management Communication Quarterly* , 14, 8-49.
- Kruml, S. M. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly* , 14 (1): 8-49.
- Lee, Y. (2017). Emotional labor, teacher burnout and turnover intention in highschool physical education teaching. *European Psysical Education* , 25(1), 1-18.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior* , 297-308.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science* , 189-192.

- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior* , 99-113.
- Maslach, C., & Zimbardo, P. (1982). Burnout-The Cost of Caring. *Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey* , 3.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology* , 397-422.
- Mehmet Halit Yıldırım, E. E. (2013). Duygusal Emek Davranışının İşgörelere Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 89-99.
- Mehmet Halit Yıldırım, E. E. (2014). Tükenmişlik ve işten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 34-44.
- Mobley, H. (1977). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *American Psychological Association* .
- Mobley, W. (1982). Employee Turnover, Causes, Consequences and control. *Journal of Applied Psychology*, 55 , 710-720.
- Morris, A., & Feldman, D. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. *Academy of Management Review* , 986-1010.
- Onay, M., & Kılıcı, S. (2011). İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 363-372.
- Oral, L., & Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 16 (2): 463-492.
- Ortacıoğlu, S. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 103-116.

- Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Özkan, G. (2011). Duygusal emek gerektiren mesleklerde örgütsel iletişim doyumunun duygusal emeğe bağlı iş doyumuna etkisi: çağrı merkezlerinde bir uygulama örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özlu, A. (2013). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti. *Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özyer, K. . (2010). (2010). Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü: Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış doktora tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pala, T., & Tepeci, M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 21-37.
- Pines, A., & Aranson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free press .
- Rupp, D., Mccance, A., Spencer, S., & Sonntag, K. (2008). Customer Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective taking, Anger and Emotional Regulation. *Journal of Management*, 34(5), 903–924.
- S., Ç. (2018). Duygusal Emegin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü: İlaç Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Saçlı, Ç. (2011). Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi* . Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Samantha L. Chau, J. J. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior* , 30(8): 1151- 1163.
- Sanderson, P. A. (2003).). The relationship between empowerment and turnover intentions in a structured enviroment: An assesment of the Navy*s Medical Service Corps, Regent University. *Regent University, School of Leadership Studies* , 46-92.
- Sarıdede, U. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi* . Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1996). Professional Burnout. *Handbook Of Work and Health Psychology, John Wiley & Sons Ltd* , 316.
- Schneider, Bowen, B. v., & D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology* , 70, 423-433.
- Seçer, Ş. H. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş'a Armağan Özel Sayısı* , 0. 50. 813-834.
- Sevim, L. (2011). Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir araştırma. *Doktora Tezi* . Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soykan, E. (2012). Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi* . Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Süren, S. (2015). Banka Çalışanlarında Tükenmişlik ve Beş Büyük Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. İzmir: Nobel Basım Evi.
- sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül üniversitesi .
- Şebnem, S. H. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular Ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji Ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* , 813-834.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık&Ofset.
- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tak, B., & Çiftçioğlu, B. (2008). Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* , 354-409.
- Taslak, S. (2015). Banka Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma;Muğla İli Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 145-160.
- TDK. *Ücret Nedir*. Ankara: TDK, yayınlar,.
- Torun, A. (1995). Stres ve Tükenmişlik. *Türk Psikologlar Derneği Yayını* , s. 43-51.
- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kurumsal Eğitimbilim* , 33-47.
- Tutar, H. N. (tarih yok). Yüksek Lisans Tezi. 2017 . Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tümkiye, S. (1996). Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başaçaıkma Davranışları. *Doktora Tezi* . Adana: Çukurova üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçar, N. (2004). Yeni İşletmecilik Perspektifinde Kadın Yöneticiler ve Tükenmişlik: Türk İş Dünyasını Yönlendiren Kadın Yöneticilere İlişkin Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* . Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulufere, Seçil. (2017) Demokrafik faktörler ve kişiliğın duygusal emek üzerindeki etkisi, işten ayrılma niyetinin aracılık rolü: kabin memurları üzerinde bir araştırma. *Doktora Tezi*. Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzuntarla, Y. (2015). Kişilik Özellikleri İle Empatik Özellikler Arasındaki İlişkide Duygusal Emek Ve Tükenmişliğın Aracılık Rolü: Hekimler Üzerine Bir Araştırma . *Doktora Tezi* . Ankara: Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Komutanlığı Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü.
- Ünler, Ö. (2007). *Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünlü Onur, Y. Ş. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 183 - 207.
- Üzümcü, T., & Şahin, A. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Deneyimsel Pazarlama ve Duygusal Emek*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* . Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wharton, A. S. (1993). The Affective Consequences of Service Work Managing Emotions on the Work. *Work and Occupations* , 20 (2): 205-232.

- Wharton, A., & Erickson, R. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review* , 18(3) 457-486.
- Yalçın, R. (2012). Bazı öncülleri ve sonuçları ile duygusal emek; görgül bir araştırma. *Yayınlanmamış doktora tezi* . T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Yanar, R. (2018). duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: ege bölgesi'nde görev yapan turist rehberleri üzerine bir araştırma . *yüksek lisans tezi* . aydın: adnan menderes üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü .
- Yang, F., & Chang, C. (2008). 'Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Clinical Nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies* , 45, ss. 879–887.
- Yang, J. (2008, 28(4),). Effect of New Comersocialisation on Organisational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover İntention in the Hotel İndustry. . *The Service Industries Journal* , 429-443.
- Yatkin, A. Y. (2007). William James'in Decartesi'in Duygu Kuramına Eleştirisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi* , 1-17.
- Yeni, Z. (2015). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin belirlenmesine Yönelik bir Araştırma(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)* . Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Yeşil, S., & Yüksel, M. (2018). Duygusal Emeğin Etkilediği Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 29-44.
- Yiğit, A. Ö. (2018). Duygusal Emek Kullanımı Ve İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Aile Hekimleri Örneği . *Yüksek Lisan Tezi* . Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Yıldırım, M. H., Eylül, E. E., & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* .
- Yıldırım, S. (2007). Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik Düzeyi ve Umutsuzluk Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, B., & Çolak, U. (2018). Liderlik Davranış Tarzlarının Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 0-0.
- yılmaz, B. (2015). Farklı Kuşaklarda Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi* . Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Güner, M., & Şen, B. (2015). The Relationship between Teachers' Emotional Labor and Burnout Level. *Eurasian Journal of Educational Research* , 59, 75-90.
- Yücel, İ. (2013, Mart-Nisan). Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Akademik Bakış Dergisi* , 2-3.
- Yürür, Ş., & Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 81-104.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programında devam etmekte olan tez çalışmasına yönelik veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm kişisel bilgileri belirlemeye yöneliktir. Diğer bölümlerde ise, araştırma konusuyla ilgili görüşleri belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Aşağıdaki maddelerde belirtilen yargılarla ilgili görüşlerinizi objektif olarak içtenlikle cevaplamanız büyük önem arz etmektedir. Vereceğiniz cevaplar araştırma amaçları dışında başka bir yerde kullanılmayacaktır.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz	Kadın	Erkek			
Yaşınız	() 25'den az	() 25-30 yaş arası	() 30 yaş üstü		
Medeni Durumunuz	() Bekar	() Evli			
Eğitim Seviyeniz	() İlk/Orta Okul	() Lise	() Önlisans	() Lisans	() Yüksek Lisans
Mesleki Deneyiminiz	() 1 Yılden az	() 1-5 yıl arası	() 5-10 yıl arası	() 10 yıl ve üzeri	

Aşağıda Yer alan soruları cevaplarken her bir cümle için size en uygun seçeneği X ile işaretleyiniz						
1) Hiçbir zaman 2) Çok nadir 3) Bazen 4) Çoğu zaman 5) Her zaman						
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	DUYGUSAL EMEK	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenilebilmek için rol yaparım					
2	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.					
3	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.					
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6	Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım					
9	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
10	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
11	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.					

12	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır					
Aşağıda Yer alan soruları cevaplarken her bir cümle için size en uygun seçeneği X ile işaretleyiniz						
2) Hiçbir zaman 2) Çok nadir 3) Bazen 4) Çoğu zaman 5) Her zaman						
	TÜKENMİŞLİK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalkışımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten yıldığımı (tükendiğimi) hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Çok şeyler yapabilecek gücüyüm.					
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

Aşağıda Yer alan soruları cevaplarken her bir cümle için size en uygun seçeneği X ile işaretleyiniz.						
	İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.					
2	Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.					
3	Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.					

Ek 2-ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı :Derya KELEŞ

Doğum Yeri ve Tarihi :İstanbul 29.10.1980

Medeni Hali : Bekar

E-Mail : deryakeles37@gmail.com

EĞİTİM DURUMU

İLKÖĞRETİM :Yeşilova İlköğretim Okulu

LİSE :Sefaköy Lisesi

ÖN LİSANS :İstanbul Arel Üniversitesi Büro Hizmetleri ve Yönetici Asistanlığı programı(Tam Burslu)

LİSANS : Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi

YABANCI DİL İngilizce : İyi

İŞ TECRÜBESİ

- Hot&Mix Giyim- Yönetici
- Mavi Jeans- Kasa Sorumlusu
- Beeline Takı ve Aksesuar- Saha Görevlisi
- Little Big (Çak Tekstil)- Lojistik Sorumlusu
- İstanbul Arel Üniversitesi-İdari İşler Sorumlusu