

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

HİZMET SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL EMEĞİN
TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Keziban KILIÇARSLAN
ORCID ID 0000-0002-7093-1885

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Doc. Dr. Emrah ÖZSOY
ORCID ID 0000-0003-2886-8824

EYLÜL - 2023

Keziban Kılıçarslan tarafından hazırlanan "Hizmet Sektöründe Duygusal Emegın Tükenmişliğe Etkisi" başlıklı bu tez 31/08/2023 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Emrah Özsoy


Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Karakiraz

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet Bağış

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
Öğrencinin			
Adı Soyadı	:	Keziban KILIÇARSLAN	
Öğrenci Numarası	:	Y219004030	
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME	
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON	
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS	<input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	HİZMET SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL EMERİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ	
Benzerlik Oranı	:	% 10	
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p>			
			19 / 07 / 2023 İmza Öğrenci
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafınca yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.</p>			
Bilgilerinize arz ederim.			
		 / / 20.... İmza Danışman
Uygundur			
		Danışman Unvanı / Adı-Soyadı:	
		Tarih: / / 20....
		İmza:	
<input type="checkbox"/> KABUL EDİLMİŞTİR <input type="checkbox"/> REDDEDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
EYK Tarih ve No: / / 20.... -			

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın planlanmasında ve yürütülmesinde desteğini esirgemeyen, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı şekillendiren, enerjisiyle motivasyonumu arttıran çok kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Emrah Özsoy'a emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu süreçte yardımlarıyla destek olan Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan Kalem'e ve tez savunma jürisinde bulunan değerli görüşleri ile katkı sağlayan Doç. Dr. Mehmet Bağış ve Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Karakiraz hocalarıma da çok teşekkür ederim.

Veri toplama sürecinde zaman ayırıp çalışmaya dâhil olan tüm katılımcılara, çalışma yürütülürken yardımını esirgemeyen tüm arkadaşlarıma ve çevreme,

Son olarak her zaman yanımda olan ve desteklerini daima hissettiğim çok değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Keziban Kılıçarslan

31.08.2023

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iii
ŞEKİLLER	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
1.1. Duygusal Emek	8
1.1.1. Duygusal Emek Yaklaşımları	10
1.1.1.1. Hochschild Yaklaşımı	10
1.1.1.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	12
1.1.1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı.....	14
1.1.1.4. Grandey Yaklaşımı.....	15
1.1.2. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler.....	16
1.1.3. Duygusal Emegin Sonuçları	19
1.2. Tükenmişlik.....	22
1.2.1. Tükenmişlik Modelleri	24
1.2.1.1. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	24
1.2.1.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli	26
1.2.1.3. Meier Tükenmişlik Modeli	27
1.2.1.4. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	27
1.2.1.5. Pines Tükenmişlik Modeli	28
1.2.1.6. Maslach Tükenmişlik Modeli	29
1.2.2. Tükenmişliğin Nedenleri	31
1.2.3. Tükenmişliğin Sonuçları.....	33
1.2.4. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları.....	34
BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI	36
2.1. Araştırmanın Problemi	36
2.2. Araştırmanın Soruları	37
2.3. Araştırmanın Modeli	37
2.4. Araştırmanın Hipotezleri	38
BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA	40
3.1. Örneklem ve Verilen Toplanması	40

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	40
3.3. Bulgular	41
3.3.1. Katılımcılara ilişkin demografik bulgular.....	41
3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Testi.....	43
3.3.3. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler.....	43
3.3.4. Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	47
3.3.5. Korelasyon Analizi	49
3.3.6. Regresyon Analizi.....	51
TARTIşMA VE SONUÇ.....	54
KAYNAKÇA	60
EKLER.....	69
ÖZGEÇMİş.....	72

TABLÖLÄR

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Dağılımı	42
Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analiz Sonuçları	43
Tablo 3: Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	44
Tablo 4: Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	45
Tablo 5: Çalışan Kategorisine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	45
Tablo 6: Yönetici Pozisyonuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	46
Tablo 7: Korelasyon Analizi Bulguları	49
Tablo 8: Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	52

ŞEKİLLER

Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli.....	38
--	----

ÖZET

Kılıçarslan, K. (2023). *Hizmet sektöründe duygusal emeğin tükenmişliğe etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi

Bu çalışmanın amacı, hizmet sektöründe duygusal emeğin tükenmişliğe etkisinin incelenmesidir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde duygusal emek ve tükenmişlik başlıkları altında kuramsal çerçeve sunulmuştur. İkinci bölümde araştırmanın problemi, soruları, modeli ve hipotezlerinin açıklandığı araştırmanın arka planına yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise analizlere ve bulgulara değinilmiştir. Son olarak elde edilen bulgular çerçevesinde tartışma ve sonuç bölümüne yer verilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın amacına yönelik nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma için ihtiyaç duyulan veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli meslek gruplarından, özel sektörde veya kamuda çalışan toplamda 306 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında farklılıkların incelenmesine yönelik bağımsız örneklemeler t testi, anova, hipotezlerin test edilmesi ve aralarındaki etki düzeylerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırmada hizmet sektöründe duygusal emek davranışının ve alt boyutlarının (yüzeysel rol, derinden rol, doğal duygu) tükenmişlik düzeylerindeki etkisi ve değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre duygusal emeğin toplam skoru ile tükenmişliğin toplam skoru arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememişken duygusal emeğin alt boyutları ile tükenmişlik arasında da anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Yüzeysel rol davranışının tükenmişlik ile arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunurken derinden rol davranışının tükenmişlik ile arasında orta düzeyde, negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Doğal duygu davranışının tükenmişlik ile arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yüzeysel rol davranışının tükenmişlik üzerinde orta düzeyde, pozitif yönde etkisi olduğu görülürken, derinden rol davranışının tükenmişlik ile düşük düzeyde, negatif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Doğal duygu davranışının ise tükenmişlik üzerinde yüksek düzeyde, negatif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular tartışma bölümünde detaylı şekilde ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Tükenmişlik, Yüzeysel Rol, Derinden Rol, Doğal Duygu

ABSTRACT

Kılıçarslan, K. (2023). *The Effect of Emotional Labor on Burnout in the Service Sektor*(Unpublished master's thesis). Sakarya University

This study examines emotional labor's effect on service sector burnout. The study consists of three parts. In the first part of the study, the theoretical framework is presented under the headings of emotional labor and burnout. In the second part, the background of the research is given, in which the problem, questions, model and hypotheses are explained. In the third part of the study, analyzes and findings are mentioned. Finally, the discussion and conclusion are included within the framework of the results obtained. In this context, quantitative research methods were used for the study. The data needed for the study were collected by questionnaire method. The study was conducted on 306 participants from various occupational groups operating in the service, private, or public sectors. Within the scope of the research, independent samples t-test, ANOVA, correlation, and regression analyzes were used to test the hypotheses and determine the effect levels between them.

The research examined the effect of emotional labor behavior and its sub-dimensions (surface act, deep act, natural emotion) on burnout levels in the service sector and the variables' relationship with each other. According to the research findings, there was no significant relationship between the total emotional labor score and the total burnout score. In contrast, a significant relationship was found between the sub-dimensions of emotional labor and burnout. While a robust positive relationship existed between surface acting and burnout, a moderate and negative relationship was found between deep acting and burnout. A high level of negative correlation was found between natural emotional behavior and burnout. In addition, it was found that surface acting had a moderate positive effect on burnout, while deep acting had a low adverse impact on burnout. It has been concluded that natural emotional behavior has a high negative impact on burnout. The findings are discussed in detail in the discussion section.

Keywords: Emotional Labor, Burnout, Surface act, Deep act, Natural Emotion

GİRİŞ

İnsan duygularından bağımsız düşünülemez bir varlıktır. İnsanın hayatının her döneminde önemli bir yere sahip olan duygular çalışma yaşamında da göz ardı edilemeyecek derecede önemlidir. Çok uzun yıllar insanı duygularından bağımsız bir makine olarak gören yaklaşımlar zaman içinde çeşitli araştırmalar sonucunda yerini insanı duygularından bağımsız değerlendirilmemesini konu alan yaklaşımlara bırakmıştır. Çalışma hayatındaki duyguların önemini fark edilmesi ve bu konudaki araştırmaların giderek artmasıyla birlikte çalışan bireylerin harcadıkları zihinsel ve fiziksel emeklerin yanı sıra duygusal olarak harcadıkları emek türü duygusal emek kavramı olarak literatüre dahil edilmiştir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014). Duygusal emek en yalın ifadeyle çalışan bireyin iletişimde olduğu müşteriye karşı duygularını örgütün beklentileri çerçevesinde düzenlemesi olarak ifade edilebilir. Duygusal emek davranışının daha iyi anlaşılması için duygusal emek boyutları dahilinde incelenmesi önemlidir. Bu boyutlar kısaca; çalışan bireyin iç dünyasından bağımsız dışı vuran her davranışının düzenlenmesi şeklinde ifade edilen yüzeysel davranıştır (Chu, 2002). İkincisi kendiliğinden ortaya çıkan, yüzeysel davranıştaki duygusal çelişkinin olumsuzluklarından etkilenilmeyen derinden davranıştır. Son olarak üçüncüsü duygusal olarak herhangi bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmadan duyguların samimi olarak hissedilip yansıtıldığı doğal duygu davranıştır (Hochschild, 1983).

Alan yazını incelendiğinde hizmet sektörünün içinde bulunduğu değişim ve gelişmeler ile rekabetin giderek artması sonucunda çalışma dünyası da bu değişime ayak uydurmaktadır. Bu kapsamda örgütlerin çalışanlardan beklentileri de çeşitlenmektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini artırmak için çalışanların güler yüzlü ve sıcak bir şekilde iletişime geçmesi beklenmektedir. Eğer çalışan burada sergilediği emeğin karşılığını alamazsa ya da kendisinden çok fazla çaba sarf etmesi beklenilirse zamanla tükenmişlik riski ile karşılaşabilmektedir. Her ne kadar tükenmişlik sadece hizmet sektörü için geçerli olmasa da en çok riskin ve en çok duygusal emek davranışının beklendiği alanın hizmet sektörü olduğu iddia edilebilir. Hizmet sektöründe gerçekleşen gelişmelerle birlikte bu konudaki araştırmalarda da artışın yaşandığı görülmektedir (Altan ve Özpehlivan, 2019).

Çalışan bireylerin duygularını örgüt kurallarına göre yönetebilme performansları, müşteri memnuniyeti, müşteri devamlılığı ve hizmet kalitesinin vazgeçilmez unsuru haline

gelmiştir. Çalışan bireylerin artık zihinsel ve fiziksel emeklerinin dışında bire bir iletişimde olduğu müşterilere daha iyi hizmet sunabilmek için duygularını kontrollü şekilde sergilemesi gerekmektedir. Literatürde duyguların mecburi olarak örgüt kuralları çerçevesinde düzenlenmesinin, hizmet sektörü çalışanları üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğine değinilmektedir (Mann ve Cowburn, 2005). Çünkü hizmet sektöründe çalışan bireyin, birebir iletişimde olduğu müşterisine karşı sergilemesi gereken duygular ile o an içinde yaşadığı duygular farklılık gösterebilmektedir. Bu aradaki fark bir süre sonra birey üzerinde olumsuzluklara sebep olabilmektedir. Bu olumsuz etkilerden biri de tükenmişliktir. Tükenmişlik, İşinden dolayı duygusal baskı hisseden ve devamlı olarak diğer bireylerle iletişimi olan, çalışan bireylerde ortaya çıkan çaresizlik, umutsuzluk ve fiziksel bitkinlik duygularının meslek hayatına ve iletişimde bulunduğu diğer insanlara yansımaları neticesinde oluşan sendrom olarak ifade edilir (Maslach ve Zimbardo, 1982). Duygusal emek gibi tükenmişlik kavramını da derinden incelenmesi gereken bir konudur. Eğer tükenmişlik yaşayan birey örgüt tarafından fark edilmez ve müdahale edilmez ise çalışan birey zamanla mesleğine ve çalıştığı örgüte karşı ilgisiz davranmaya, soğumaya başlar ve bu durum işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir. Bu da birey, örgüt ve müşteri bağlamında olumsuzluklara neden olabilmektedir (Yan ve Hayes, 2020). Bu sebeple, örgütler istedikleri başarıları elde edebilmek için artık en önemli unsurun çalışan bireylerin duyguları olduğunu zamanla yapılan çalışmalarla birlikte benimseyip bu doğrultuda araştırmalar yapmaları kaçınılmaz hale gelmiştir.

Grandey (1999) duygusal emek ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki elde etmiştir. Aynı zamanda duygusal emek davranışının yüzeysel davranış boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuyla ve duyarsızlaşma boyutuyla doğru orantılı bir ilişkisi olduğunu ama düşük kişisel başarı hissiyle negatif yönlü bir ilişki olduğuna değinmiştir. Grandey 2003 yılında gerçekleştirdiği başka bir araştırmasında da benzer sonuçlar almıştır. Kruml ve Geddes (2000)'in duygusal emeğe maruz kalan sektörlerde çalışan bireylerle yaptıkları araştırmada, yüzeysel davranış gösteren çalışan bireylerin yaşadıkları duygusal uyumsuzluk sebebiyle duygusal tükenme yaşama düzeylerinin çok yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Chu (2002), otel çalışanlarını örneklem aldığı çalışmada derinden davranış boyutu ile duygusal tükenme boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Brotheridge ve Grandey (2002)'in Kanada'daki işçilerin dahil olduğu araştırmalarında yüzeysel davranış boyutunun duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu, düşük kişisel başarı hissi

boyutu ile arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ve derinden davranış boyutu ile düşük kişisel başarı hissi boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Furnell (2008), çağrı merkezi çalışanlarıyla gerçekleştirdiği araştırmada yüzeysel davranış boyutu ile duygusal tükenme boyutu arasında pozitif yönde, derinden davranış boyutu ile düşük kişisel başarı hissi boyutu arasında da yine pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Köksel (2009) doktorlarla yaptığı araştırmada yüzeysel davranış boyutu ile duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki elde etmiştir. Yine bu araştırma da derinden davranış ile duyarsızlaşma boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkiden bahsederken, derinden davranış boyutu ve tükenmişliğin diğer boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Çaldağ (2010), sağlık çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırmada derinden davranış boyutu ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna değinmiştir. Young ve Moon (2010), kamu sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada yüzeysel davranış boyutu ve tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemiştir. Oral ve Köse (2011)'in, özel ve kamuda çalışan hekimlerin dahil edildiği araştırmada, yüzeysel davranış boyutu ile duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Basım ve Beğenirbaş (2012)'in öğretmenler üzerinden gerçekleştirdiği araştırmada yüzeysel davranış boyutu ile duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişkiye değinirken, derinden davranış boyutu ile düşük kişisel başarı hissi boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Kaya ve Özhan (2012)'in turist rehberlerini örneklem aldığı araştırmalarında, derinden davranış boyutu ve doğal duygu boyutu ile düşük kişisel başarı hissi boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken, derinden davranış boyutu ve doğal duygu boyutu ile duyarsızlaşma boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yıldırım ve Erul (2013) sağlık sektöründe özel ve kamu hastanelerindeki çalışanların dahil edildiği araştırmada duygusal emek davranışı ile tükenmişlik arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Kaya (2014), huzur evi ve rehabilitasyon merkezindeki yaşlı bakım çalışanlarından oluşan çalışmalarında yüzeysel davranış boyutu ve duygusal tükenme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki, derinden davranış boyutu ile duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Eroğlu (2014), bankaların bireysel müşteri temsilcileri çalışanlarını örneklem seçtiği araştırmasında

yüzeysel davranış boyutu ile duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu arasında pozitif yönlü, derinden davranış boyutu ile düşük kişisel başarı hissi boyutu arasında yine pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Korkmaz vd., (2015), gıda sektörü çalışanları ile yaptığı araştırmasında yüzeysel davranış boyutu ile duyarsızlaşma boyutu ve düşük kişisel başarı hissi boyutu arasında anlamlı ilişki tespit edememiştir. Yüzeysel davranış boyutunun duygusal tükenmeyi düşük düzeyde pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir.

Yücebalkan ve Karasakal (2016), öğretim elemanları üzerinden yaptıkları çalışmada akademisyenlerin cinsiyeti, yaşı, çalışma süresi, gelir düzeyleri gibi demografik özelliklerle duygusal emek arasında ve duygusal emek davranışı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Özen (2017), kamu, özel ve üniversite hastanesinde çalışan bireylerle gerçekleştirdiği çalışmada, yüzeysel davranış boyutu ve duygusal tükenme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki, derinden davranış boyutu ile duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğuna değinmiştir. Sakagami vd., (2017) Japonya'da psikiyatri hemşirelerini örneklem seçtiği araştırmasında duygusal emek ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yanar (2018), tarafından turist rehberleri ile yapılan diğer çalışmada yüzeysel davranış boyutu ile duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade ederken, düşük kişisel başarı hissiyle arasında negatif yönde bir ilişki saptamıştır. Bununla birlikte doğal duygu boyutu ile düşük kişisel başarı hissi boyutu arasında pozitif yönlü ilişki ifade ederken, duygusal tükenme boyutuyla arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmiştir. Derinden davranış boyutu ve düşük kişisel başarı hissi boyutu arasında pozitif yönlü ilişki tespit ederken derinden davranış boyutunun duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir.

Koçak ve Gürsoy (2018)'un Yalova'da sosyal bir kurumun çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada çalışanların örgütün yararı doğrultusunda en etkili doğal duygu davranışını sergiledikleri bu sebeple tükenmişlik düzeylerinin az olduğunu tespit etmişlerdir. Kılınç ve Yüceler (2021) Konya'da gerçekleştirdikleri çalışmada çalışan bireylerin duygusal emek davranışının eğitim düzeyi, gelir, statü değişkenlerine göre farklılaştığına değinmişlerdir.

Günümüzde duygusal emek kavramının öneminin arttığı ve araştırmalarında artış gösterdiği görülmektedir. Bu araştırmalara göre duygusal emek kavramı geniş çerçevede ele alınması gereken karmaşık bir kavramdır. Müşteri memnuniyeti karşılanırken öte

yandan birden çok duyguyu içinde yaşayan ama sergilemesi gereken duyguları bulunduğu örgütün beklentilerine göre düzenlemesi gereken çalışan bireyin de psikolojisinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Duygusal emek sadece örgüt çıkarlarına yönelik incelenirse, günümüzde yoğun şekilde eleştirilere maruz kalan klasik yönetim anlayışından farklı bir şeyden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Bu sebeple de duygusal emek kavramı, yalnızca örgütsel amaçlarını karşılamada bir araç olarak değil, çalışan bireyler üzerinde yarattığı psikolojik ve fiziksel etkileri açısından da incelenmelidir (Özsoy, 2020). Bu bakımdan duygusal emek davranışının en çok ihtiyaç duyulduğu hizmet sektöründe çalışan bireyin sergilediği duygusal emek davranışının tükenmişlik kavramıyla ilişkisi incelenmiştir.

Görüldüğü üzere genel olarak duygusal emeğin tükenmişliği tetiklediği görülmektedir. Ancak genelde yüzeysel rol yapmanın tükenmişliği artırdığı diğer duygusal emek boyutlarının ise tükenmişliğe etkisinde farklılaşan bulguların olduğu görülmektedir. Ayrıca duygusal emeğin tükenmişliğin boyutlarına etkisine dair halen belirgin bir eğilim bulunmamaktadır. Bu durum doğru yönetilmediğinde çalışan ve örgüt açısından istenmeyen sonuçlara yol açma potansiyeli olan duygusal emeğin tükenmişlik üzerinde etkisi kapsamında daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın Amacı: Araştırmanın amacı duygusal emek davranışının en çok ihtiyaç duyulduğu hizmet sektöründe duygusal emek ve tükenmişlik, duygusal emek alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında ilişkinin olup olmadığının incelenmesi ve duygusal emeğin tükenmişliğe etkisinin incelenmesidir.

Araştırmanın Problemi ve Soruları: Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, duygusal emek davranışının birey üzerindeki olumsuz etkilerinden tükenmişliğin göz ardı edilemez derecede önemli olduğu görülmektedir. Bireyin en çok duygusal emek davranışında bulunduğu alan hizmet sektörüdür. Bu doğrultuda hizmet sektöründe çalışanların duygusal emek davranışları tükenmişlik düzeylerini nasıl etkilemektedir? Sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Bu araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla yapılan yazın incelenmesi neticesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1a: Yüzeysel rol ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki vardır.

H1b: Derinden rol ile tükenmişlik arasında negatif ilişki vardır.

H1c: Doğal duygu ile tükenmişlik arasında ilişki yoktur.

Araştırmanın Önemi: İlgili alan yazın incelendiğinde duygusal emek ile ilgili çalışmaların son yıllarda artış gösterdiği görülmektedir. Bu artış duygusal emek davranışının ve yarattığı sonuçların bireye, örgüte ve müşteriye geri dönüşlerinin göz ardı edilemeyecek derecede önemli etkisinin olduğunu göstermektedir. Literatürde duygusal emek davranışının bireyde yarattığı olumsuz etkiler üzerine çalışmalar artmaktadır. Duygusal emek davranışının sergilenmesi talep edilen en yoğun alan hizmet sektörüdür. Literatür de duygusal emeğin tükenmişliğe etkisinde hizmet sektöründe çoğunluklu olarak meslek bazında araştırıldığı görülmektedir (müşteri temsilcileri, sağlık çalışanları, öğretmenler, çağrı merkezi çalışanları, turizm sektörü vb.). Lakin genel anlamda hizmet sektörünün her kesimini kapsayan, çeşitli meslek gruplarından bireylerin dahil olduğu, özel ve kamu sektörünün de içinde bulunduğu çalışma alanı çok kısıtlıdır. Bu bağlamda araştırmada hizmet sektöründeki çalışan bireylerin duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenecektir. Ayrıca duygusal emek ile tükenmişlik ilişkisini inceleyen araştırmaların bulgularında duygusal emeğin boyutlarının tükenmişliğin boyutları ile farklılaşan şekilde ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu sebeple duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik halen daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Kapsamı: Çalışmaya hizmet sektöründen farklı meslek gruplarından çalışanlar dahil edilmiştir. Çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişliğe etkisi çalışmanın hipotezleri doğrultusunda analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi: Çalışmamızda nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Veriler gönüllülük esasına dayanarak "Google Formlar" aracılığı ile çevrimiçi olarak elde edilmiştir. Değişkenlerin ölçümü için öncelikli olarak: Duygusal emek değişkeninin ölçümü için Diefendorff ve arkadaşlarının geliştirdiği Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte duygusal emeğin üç boyutuna ilişkin (yüzeysel davranış, derin davranış, doğal davranış) toplam 13 madde bulunmaktadır. Tükenmişlik değişkeninin ölçümü için Kristensen vd., (2005) tarafından geliştirilen Kutanis ve Karakiraz tarafından (2013) Türkçeye uyarlanan Kopenhag Tükenmişlik Envanteri ölçeği kullanılmıştır. Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin üç alt boyutuna ilişkin (kişisel tükenmişliği (genel

bitkinliği), işle ilgili tükenmişliği, müşteri ile ilgili tükenmişliği ölçen toplam 19 madde bulunmaktadır. Bunlara ek olarak anket formunda katılımcıların demografik özelliklerinin saptanmasına yönelik sorulara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler araştırmanın amacı ve hipotezleri doğrultusunda nicel analiz teknikleri dahilinde test edilmiştir. Bu doğrultuda veriler IBM SPSS programı kullanılarak temel istatistiklerin belirlenmesi, frekans analizi, içsel tutarlılık testi, farklılıkların incelenmesine yönelik testler, korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak duygusal emek kavramına ilişkin tanımı, tarihçesi, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emeği etkileyen faktörler ve son olarak sonuçlarından bahsedilecektir. Sonrasında tükenmişlik kavramına ilişkin tanımlar, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin nedenleri, sonuçları ve tükenmişlikle başa çıkma yollarına yer verilecektir.

1.1. Duygusal Emek

Duygusal emek kavramı Hochschild'ın 1979'da sonrasında ise güncellenen haliyle 1983'te "*The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*" (*Yönetilen Kalpler: Duyguların Ticarileşmesi*) kitabında ortaya çıkmış bir kavramdır. Hochschild yapmış olduğu ampirik çalışmasının sonucu olarak duygusal emek kavramını; çalışanların duygularını işverenlerin istekleri doğrultusunda, işin gerektirdiği birtakım davranışları, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek amacıyla diğer bireyler tarafından gözlemlenebilir biçimde olması gereken şekilde bedensel ve yüz ifadesiyle ortaya koymaya çalışmak olarak açıklamıştır. Hochschild, (1983) duygusal emeğin işin bir parçası olduğunu ve bunun ortaya koyulabilmesi için bir çaba sarf edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu sebeple talep edilen, yansıtılması gereken duygunun iş görende düzenlenmesi ve dışa vurumu gayretinin maddi karşılığı olduğunu iddia etmiştir. Kitabının adından da anlaşılacağı üzere "Duyguların Ticarileşmesi" kavramıyla anlatılmak istenen buradaki maddi karşılıktır (Hochschild, 1983).

Hochschild (1983) kavramı oluştururken Goffman'ın (1959) dramatik kompozisyon perspektifinden yararlanmıştı. Hochschild burada duygusal emeği tiyatro sahnesinde oyuncunun gerçekleştirdiği role hayat verirken göstermesi gerektiği çabayla ilişkilendirmiştir. Burada anlatılmak istenen, bir oyuncu gerçekleştirmesi gereken rolü yerine getirirken bazen hüzünlenmesi, bazen mutlu olması, bazen korkması veya telaşlı görünmesi gerekiyorsa, duygusal emek gösteren bir iş göreninde içinde bulunduğu örgütün gerekliliklerine göre istenen duyguyu göstermesi beklenir. Burada iş gören içsel olarak farklı duygular içinde bulunsa da (örneğin o gün aşırı mutsuzluk duysa bile), iş görenin mimikleri, fiziksel hareketleri karşı tarafta olumlu izlenimler bırakmak zorunda kalması durumudur. Aslında bu durum günlük hayatımızda kötü bir ruh hali içinde olursa da çevremizdeki kişilere karşı nezaketen sergilenen pozitif davranışlara (gülümseme,

sıcak davranma) benzer bir durumdur. Aralarındaki fark ise duygusal emeğin profesyonel çalışma hayatında, iş görenlerin müşterilere ve paydaşlara yönelik sergilediği rol yapma durumudur (Özsoy, 2020). Hochschild duygusal emek kavramı ile çalışma hayatındaki iş görenlerin sergilediği duygu yönetimini vurgulamıştır (Hochschild,1983). Buradan yola çıkılarak özellikle iletişimin en yoğun şekilde karşımıza çıktığı hizmet sektöründe iş görenlerin, müşterilere gülümsemesi, hoş cümleler dile getirmesi, karşı tarafı dinlediğini ve önemseydiğini jest ve mimiklerine de yansıtarak karşı tarafta pozitif izlenim oluşturacak şekilde düzenlemesi duygusal emek örnekleridir (Özsoy,2020).

Duygusal emek, mesleklerin gerektirdiği davranışların çeşitliliğine göre iş görenin davranış şekillendirme sürecinde de değişiklik gösterir. Yukarıda bahsedilen hizmet sektöründeki çalışanların karşı tarafa pozitif duygular yansıtması gerekirken cenaze işleriyle uğraşan bireylerin yüzlerinde pozitif bir ifade olması uygun olmayacaktır. Buradan da anlaşılacağı üzere mesleğe göre bazen pozitif duyguların bazen ise negatif duyguların davranışa dönüştürülme sürecini ifade etmektedir. Hochschild, öncelikli olarak duygusal emeğin yüz ve vücutta hayat bulmasına değinirken, daha sonraki araştırmacılar bireyin ses tonunu ve davranışını da duygusal emek kavramına dahil etmiştir (England ve Farkas,1986). Bununla birlikte iletişim ve etkileşim esnasında yaşananlar karşısında tepkisiz ve objektif kalabilmek için de yine duygusal emek davranışı göstermek söz konusu olabilmektedir (Tracy ve Tracy, 1998). Dolayısı ile duygusal emek, sadece sözel iletişim unsurlarını değil, bir bütün olarak sözel olmayan iletişim kanallarının da (jest, mimik, gözler, ses tonu, vücut duruşu vb.) içinde bulunulan bağlama adapte edilmesini kapsamaktadır.

Hochschild, duygusal emeğe ihtiyacın en çok gerekli olduğu sektörün hizmet sektörü olduğuna değinmiştir. Duygusal emek yaklaşımları bölümünde değineceğimiz havayolları ile ilgili yaptığı araştırmasında hosteslerin birebir iletişim kurarken çok daha fazla güler yüzlü ve samimi davranışlar sergilemek zorunda kaldıklarını araştırmasında değinmiştir. Hochschild (1983)'a göre duygusal emeğe ihtiyaç duyulan işlerin üç temel özelliği olmaktadır. Bunlar;

- Başkalarıyla sesli veya yüz yüze iletişimin zorunlu olduğu işler
- İş görenlerin karşı tarafta duygusal bir durum üretmesini gerekli kılan işler
- İşverene, eğitim ve denetim yoluyla çalışanların duygusal faaliyetlerini kontrol etme imkânı sunan işler.

Hochschild (1983) duygusal emek kavramını kazandırdıktan sonra pek çok araştırmacı da teorik ve/veya uygulamalı araştırmalarıyla duygusal emek üzerine çalışmış, duygusal emeğin benzer veya farklı tanımlarını yapmışlardır. Literatürde yer alan önemli tanımlamalardan başlıcaları:

Morris ve Feldman (1996); Kişiler arasındaki etkileşimler sırasında örgütün gerektirdiği duruma uygun duyguları göstermek için gereken emek, düzenleme ve kontroldür.

Ashforth ve Humphrey (1993); İş görenin hizmet sırasında örgütün beklediği duyguları gerçekleştirmesidir.

Grandey (2000); Örgütsel amaçlara ulaşmak için kişinin kendi duygu ve düşüncelerini istenen duygu ve düşünceler doğrultusunda düzenlemek için gösterdiği çabadır.

Yapılan bu tanımlamalar doğrultusunda duygusal emek kavramını; iş görenlerin örgütün isteklerini göz önünde bulundurarak kendinden istenen uygun davranış şeklini gerçekleştirme şeklinde açıklayabiliriz.

1.1.1.Duygusal Emek Yaklaşımları

1.1.1.1. Hochschild Yaklaşımı

Hochschild'in duygusal emek yaklaşımı ilk kez geliştirilip literatüre girmiş yaklaşımdır (Saltık ve Asunakutlu, 2016). Hochschild (1979;1983) konuyu öncelikli olarak duygu işi (emotion work) kavramından yola çıkarak ele almıştır. Giriş kısmında bahsettiğimiz bilimsel literatür de ilk defa yayınlanan haliyle "Yönetilen kalp: Duyguların ticarileşmesi" eserinde yer verdiği Delta Havayolları Şirketi ve şirketin çalışanları bu konuda kendisine ilham kaynağı olmuştur. Hochschild havayoluna ait şirketin eğitim kurslarına katılarak oradaki eğitimcilerin ve diğer uçuş ekibinin davranışlarını gözlemleyerek, onlarla yüz yüze görüşerek duygusal emek kavramının nasıl ve ne tür süreçlerden evrildiğini araştırmıştır. Hochschild katıldığı bu eğitim süreçlerinde hosteslerde devamlı olarak bir gülümseme davranışının olması gerektiğinin ve bu gülümseme davranışını sağlamak için hosteslerin kendisini baskı altında hissettiklerini dikkatli bir şekilde incelemiştir. Havayolları uçuş ekibinin gösterdiği bu fiziksel emekten ayrı olarak sergilenen duygusal çabanın araştırmacının çalışmalarında göz ardı edilemez öncelikli bir yere sahip olduğu görülmüştür. Ve yazar bunu 'Duyguların Ticarileşmesi' şeklinde kavramsallaştırmıştır. Hochschild (1983), çalışanların her zaman olmamakla birlikte o an hissetmedikleri duyguları sergilemek zorunda olduklarını fark etmiştir. Yazar, çalışmaları sırasında iş

hayatı için duygusal performansın da hissedilenden daha çok yükseltilmeye çalışıldığını ve çalışanların da bunu dile getirmekten çekinmediğini görmüştür. Hochschild yaptığı bu çalışma sonucu duygusal emek davranışını diğer bireyler tarafından yüz ve vücutta gözlemlenebilen hareketleri yaratmak için gösterilen duyguların yönetilmesini ifade etmiştir. Duygusal emeğin bir ücret karşılığında sergilendiği, meta olarak değişim değerine sahip olduğunu söylemiştir. Çalışanların maruz kaldıkları olumlu veya olumsuz pozisyonlarda nasıl duygular sergileyeceklerine karşılık "duygu gösterim kuralları" ortaya çıkmıştır. Şirketlerin hedeflerine ulaşabilmesi için bu davranışların kontrollerini de sağlamaktadır (Hochschild, 2003).

Duyguların bir çeşit hizmet ve karşılığında ödeme aracı olarak ortaya çıktığını bildiren Hochschild (1983) sunduğu yaklaşımı farklı yönlerden sosyal takas kuramıyla ilişkilendirmiştir. Az önce de bahsettiğimiz duygular, örgütsel çıkarların sağlanması için çalışanlar tarafından yararlanılan hizmet çeşididir. Hochschild (1983) bazı meslek gruplarında duygusal emeğin gözle görülür şekilde daha belirgin düzeyde sarf edildiğini bildirmektedir. Yazar bahsettiği meslek gruplarını bu şekilde sınıflandırmıştır: Serbest meslek yapanlar, yöneticiler ve işletme sahipleri, satışla ilgilenen görevliler, ev hizmetlerinde görev alanlar, memurlar, sanatçılar, öğretmenler, sağlık görevlileri, okul yöneticilerinden şirket yöneticilerine geniş bir yelpaze altında toplanan ve şirketlerde yönetici olarak beyaz yaka pozisyonunda çalışan yöneticiler, çeşitli işletmelerde tezgahtar ve ya kasiyer olarak çalışan kişiler ve en çok garsonlar olarak bilinmektedir. Çalışanların hepsinin tek düzeyde duygusal emek davranışı sergilediği söylenemez. Ki aynı meslek gruplarından olan üyelerin dahi farklı derecelerde duygusal emek davranışı gösterdiği, bu durumda aynı şirketteki çalışanların duygusal çelişki yaşayabileceğini göstermektedir (Gelderens vd., 2011). Ve bununla birlikte girişte bahsettiğimiz konu üzerine Hochschild'ın dile getirdiği, duygusal emeği yoğun şekilde yaşayan mesleklerde çalışanların görevlerini yerine getirirken rol yaptıklarıdır. Hochschild burada çalışma sahasını oyun sahnesi olarak görmektedir. Burada Goffman'ın dramatik kompozisyon perspektifinden yararlanmıştır.

Hochschild (1983) çalışmasını sürdürürken duygusal emek kavramının sergilenmesi sürecindeki çalışanların çeşitli davranış türleri gösterdiği kanaatine varmıştır. Ve bunlar literatürde genellikle duygusal emeğin boyutları olarak adlandırılmaktadır. Duygusal emeğin daha doğru ve detaylı anlaşılabilmesi için bu boyutların anlaşılmasında fayda vardır. Hochschild (1983)'in öne sürdüğü iki farklı davranış boyutu vardır:

Yüzeysel davranış, duygusal emek davranışı sırasında çeşitli fiziksel davranışların düzenlenmesidir. Bunlar jest, mimik, dış görünüşe yansıyan herhangi bir şeydir. Bu davranışta hissedilen, gösterilen duygunun çalışanın asıl hissettiği duyguyla, iç dünyasıyla uyumlu olup olmadığı önemsenmeden görünüşte düzenlenmesi istenir (Chu, 2002). Yüzeysel davranış esnasında etkileşimde olunan bireylerin tepkilerine göre şekil değiştirebilmektedir. Çalışanlar asıl hissettikleri duyguları yüzeysel davranış esnasında değiştirmeye gerek duymaz. Gerçekleştirilen mesleğin kuralları gereği her neyse çalışanlar tarafından o uygulanır. Yüzeysel davranış gösterilirken çalışanların karşı tarafla aynı duyguları beslemesi önemsenmez. Hissedilen duygularla gösterilen duyguların farklı olması da çalışanların duygusal çelişkiler yaşamasına yol açmaktadır. Hatta yüzeysel davranış gerçekleştirirken bireylerin bir süre sonra duygularına yabancılaşması söz konusu olabilmektedir.

Derinden davranış, çalışanların duygusal emek sergilediği esnada hizmet sunduğu kişiler ile duygudaş olma durumudur. Yüzeysel davranıştan ayrı olarak derinden davranış kendi kendiliğine ortaya çıkmaktadır. Lakin derinden davranış sergilenirken de örgütsel amaçlara göre şekillendirilir. Sadece derinden davranış gösterirken asıl olan duygular açığa çıktığından yüzeysel davranışlardaki taklit etme ve kurgu durumu söz konusu değildir. (Brotheridge ve Grandey, 2002). Derinden davranışta çalışanlar yüzeysel davranıştaki duygusal çelişkilerin getirdiği olumsuzluklardan etkilenmezler (Hochschild, 1983). Kendi çocuğuna özlemini gerçekten hissedilen bir avukatın müvekkilinin içinde bulunduğu velayet sorununu daha derinden hissedip yaklaşması durumu derinden davranışa örnek verilebilmektedir.

1.1.1.2. Ashforth ve Humprey Yaklaşımı

Duygusal emek yaklaşımlarından ikincisi Ashforth ve Humprey (1993)'in duygusal emek yaklaşımıdır. Ashforth ve Humprey (1993)'in duygusal emeğe yaklaşımı bazı noktalarda Hochschild (1983)'in duygusal emek yaklaşımından farklılık göstermektedir. Ashforth ve Humprey (1993), duygusal emek davranışının, farkında olarak yapılan bir çabadan ibaret olmadığını, çalışan bireylerin hissedebileceği gerçek duygular sonucunda ortaya çıkabileceğini söylemektedir. Burada bahsedilen şey yaşanan duyguların doğal olarak karşı tarafa gösterilmesidir. Bununla birlikte çalışanlar tarafından samimi olarak dile getirildiğinde olumlu tepki çekme ihtimalinin yüksek olduğunu ve bunun daha başarılı bir metot olduğunu savunmaktadırlar. Hochschild (1983)'in bakış açısına kıyasla

Ashforth ve Humphrey duyguların kontrolünden daha çok gözlemlenebilen tavırlara dikkat etmiştir. Duyguların esasına inmektense somut olarak gözlemlenebilen duyguyu inceler (Oral ve Köse, 2011).

Ashforth ve Humphrey (1993) örgütün kurallarının bu örgütün var olduğu toplumun kültürüne göre şekil alabileceği, bazı kurallara çalışan bireyin aşına olduğu ve bununla beraber Hochschild (1983)'in yaklaşımındaki hissedilmesi gereken duygunun düzenlenmesi için gereken çabaya gerek olmadığını savunmuşlardır. Bu düşünceyle yola çıkarak Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emek yaklaşımına üçüncü bir boyut eklemiştir. Bu boyutu da yaklaşımlarında doğal olarak gösterilen davranıştan yola çıkarak 'doğal duygu' olarak değerlendirmişlerdir. Hochschild (1983)'in iddia ettiğinin aksine duygusal herhangi bir düzenlemeye ihtiyaç olmadan çalışan birey bu davranışı samimi olarak hissedip sergileyebilmektedir. Bu bağlamda bakacak olursak eğer doğal duygu davranışı, çalışan bireylerin kendilerinden talep edilen duygusal davranışları herhangi bir çaba göstermeden ve bunu samimi olarak sergilemeleri şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Örnek vermek gerekirse eğer hasta bir çocukla zaman geçiren, onunla ilgilenen bir hemşirenin herhangi bir çaba gerektirmeden duygusal düzenlemeye ihtiyaç duymadan çocuğa karşı samimi bir şekilde tavır ya da şefkat göstermesidir.

Hochschild (1983)'e göre, çalışan bireyin yaşadığı çelişki sebebiyle işiyle alakalı olumsuz tutumlar sergileyebileceği, enerjisinin düşebileceği ve işteki performansının da azalabileceğini söylerken, Ashforth ve Humphrey (1993) bu durumun her daim böyle olmayabileceği, belli bir zaman sonra çalışan bireyin kullandığı stratejiye alışacağı ve bu durumun bir zaman sonra işiyle de uyumlu olacağı ile ilgili olduğunu savunmuşlardır. Duygusal emek kavramının yalnızca olumsuz sonuçlar değil olumlu sonuçlarda meydana getirebileceğini savunan Ashforth ve Humphrey (1993), organizasyonun ya da örgütün belli kurallar çerçevesinde olmasının işe yeni başlayacak olan bireyler için bir yol çizeceğini ve gösterilecek hizmette bir standart sağlanarak çalışan bireylerin başarılarının artabileceğini savunmuşlardır. Bununla birlikte ise duygusal emeğin kendine yabancılaşma, benliğini tanıyamama, işte yaşadığı performans düşüklüğü gibi olumsuz davranışlarını bireyin yüzeysel davranış ve derinden davranış göstermelerinden dolayı yaşayabileceklerini savunmuşlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993)

Ek olarak, Ashford ve Humphrey (1993) duygusal emeği gerektiren normların ne kadar davranışı sınırlandırdığı gözükse de nasıl bir şekilde uygulandıklarına dair belirli bir sınır ifade edilmediği için özgürlük payı olduğunu savunmaktadırlar. Talep edilen duygunun

sergilenirken bireyin bu özgürlük payını kişinin kendi değerlerine göre biçimlendirip sergilediği takdirde bireyin psikolojik refahına olumlu katkı sağlayacağını görmüşlerdir (Ashford ve Humphrey, 1993).

1.1.1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996), duygusal emeği, bireylerin iletişimi esnasında örgütün amaçları doğrultusunda istenilen duygusal emek davranışlarını sergilemek için ihtiyaç duyulan plan, kontrol ve çaba şeklinde tanımlamaktadır. Çalışanların gerçekleştirmek durumunda oldukları her duygusal emek davranışında çaba göstermek zorunda olduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmacıların literatüre kazandırdığı dört alt boyut vardır. Bunlar (Morris ve Feldman, 1996); Duygusal emeğin sıklığı, gösterilmesi zorunlu olan duyguya dikkat, sergilenecek duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluktur. Birinci olarak duygusal emeğin sıklığını incelediğimiz zaman örgütlerin çalışanlardan talep ettiği örgüt kuralları gereği gerçekleştirecekleri duygusal ifadeler iş rolünün gerek duyduğu duygusal emeğin sıklığı ile doğru orantıdadır. İş rolü, duygusal emek gösterimlerini sıklıkla talep ediyorsa örgütün talepleri de o kadar fazla olacaktır (Morris ve Feldman, 1996). İkinci boyut olan gösterilmesi zorunlu duyguya dikkat, duygusal gösterimin yoğunluğundan ve süresinden oluşur. Araştırmacılara göre, çalışan bireylerin duygusal emek sergilerken gerek duydukları psikolojik enerji ve göstermek zorunda oldukları fiziksel çaba dereceleri duygusal emeğin yoğunluğu ve süresiyle ilişkilidir. Talep edilen, gösterilmesi zorunlu duygusal davranış kısa süreliyse gerekli çaba da o derece de düşük olacaktır. Uzun süreli ise de bu çaba daha fazla olacaktır. Talep edilen güçlü bir duygusal davranışın ifade edilmesinde aynı güçte çabaya gerek duyulacaktır. Sonuç olarak, duygusal gösterimin yoğunluğu ve süresi artıkça çalışan bireyin harcayacağı fiziksel çaba ve psikolojik enerji de aynı derece de artış sağlayacaktır. (Morris ve Feldman, 1996). Üçüncü olarak gösterilecek duyguların çeşitliliğinde artış oldukça duygusal emekte artacaktır. Çünkü bu çeşitlilikteki artış, talep edileni karşılamak için gerekli olacak plan, çaba ve kontrolde de artış gerektirecektir (Morris ve Feldman, 1996). Son boyut olan duygusal uyumsuzluk talep edilen duygular ile asıl hissedilen duyguların birbirinden bağımsız ve farklı olduğunu ifade eder. Araştırmacılara göre bu farklılık olduğu zaman çalışan bireyin talep edilen duygusal davranışa karşı daha da çok çaba göstermesi gerektirir. Çünkü meydana gelen uyumsuzluğu yok etmek için çalışan bireyin daha çok plan, daha çok kontrol ve

daha çok çaba göstermesi gerekecektir. Dolayısıyla bu artışlarla duygusal emeğin düzeyinde de artış yaşanacaktır (Morris ve Feldman, 1996).

Morris ve Feldman'ın 1996 ve 1997 yılında yaptıkları çalışmalarda belirtmiş oldukları görüşlerde farklılık bulunmaktadır. Araştırmacılar öncelikli olarak 1996 yılında yapmış oldukları çalışmada duygusal emeğin dört boyutunu açıklarken 1997 yılında yapmış oldukları çalışmada üç boyut üzerinden ele almışlardır. Bunun sebebi 1996 yılında yaptıkları çalışmada açıkladıkları üçüncü boyut olan gösterilecek duyguların çeşitliliği (duygu yoğunluğu ve süresi) boyutunun anket tekniğiyle ölçmenin zor olacağı düşüncesidir. Araştırmacıların ortaya koyduğu görüşe göre, etkileşim süresinin duygusal emek ile olumlu yönde ilişkisi vardır. Örneğin, etkileşim süresindeki az olma durumu bu etkileşim için talep edilen süre ve yoğunluk karşılığında plan, kontrol ve çaba da aynı düzeyde düşük olacaktır. Bu sebeple duygusal emek düzeyi de aynı oranla düşük olacaktır. Ters durumda süre uzadıkça bu faktörlerin gösterilecek düzeyi de arttığı için duygusal emekte de artış olacaktır.

1.1.1.4. Grandey Yaklaşımı

Grandey (2000), yaptığı çalışmada öncesinde yapılmış çalışmalarını kendi süzgecinden geçirip analiz etmiştir. Grandey (2000)'in çalışması, daha önce ortaya konmuş duygusal emek kavramlarının bir sentezi niteliğindedir. Ve önceki boyutlara ek olarak "duygu düzenlemesi" tanımını kazandırmıştır. Grandey (2000) tarafından kavram, çalışan bireyin içinde bulunduğu örgüt kuralları ve amaçları doğrultusunda duygularının gösterimini ve duygularını düzenlemesi olarak tanımlanmaktadır. Geriye dönüp bakıldığında yapılmış olan araştırmaların ortak yönünü ifade etmektedir. Grandey (2000), daha önceki araştırmaları birleştiren bir model ortaya koymaya çalışarak modelin temelinde "Duygu Düzenleme" kuramına değinmiştir. Duygu düzenleme, çalışan kişinin herhangi bir durumla karşılaştığı zaman duygularının kontrolünü sağlaması, kendi duygusal dengesini kontrol altına alarak o an ki duruma uygun davranışlar göstermesidir. Grandey, çalışan bireylerin örgüt kuralları doğrultusunda duygularını gösterme şeklini kendi mizaçları doğrultusunda ayarlayabileceklerini savunmaktadır.

Grandey, 1999 yılında yürütülmekte olan araştırmalarda sunulan duygusal emek ölçeğinde incelemeler yapmış ve yeniden irdelemiştir. Yüzeysel davranış, derinden davranış ve doğal duygu davranışıyla üç boyuttan ve yirmi altı sorudan oluşan ölçek kullanarak kendi araştırmasına farklı bir yön vermiştir. Grandey (2000), sürdürdüğü

araştırmalarında duygusal emeğin tükenmişlik ile doğrusal bir ilişkiye sahip olduğu ve duygusal emek davranışının çalışan bireylerde tükenmişlik hissini oluşturacağını ve bu hissi arttıracaağı sonucuna varmıştır. Grandey araştırmaları sonucunda duygusal emek ve getirilerinin mevcuttaki örgüt için faydalı olurken, çalışan birey için zararlı olabileceği söylenmiştir. Grandey'in duygusal emek süreci için gerçekleştirdiği modelde, duygusal emeğin boyutları ve durumsal işaretler tanımlanmıştır. Modelde duyguların ne kadar çok sergilendiği, karşılıklı etkileşimin ne kadar süre devam ettiği, duygusal emeğin çeşitliliği ve gösterim kuralları örgüt içi çalışandan talep edilen etkileşimi belirlemektedir. alışan bireyler duygusal emeği gerçekleştirirken, duygu yönetimiyle birlikte yüzeysel davranışı veya derinden davranışı seçebilir. Bununla birlikte bu süreçte bireysel ve kurumsal faktörlerde önemlidir. alışan bireyin, duygusal etkileyciliği, duygulanma yetisi ve duygusal zekâsı da önemli unsurlar arasındadır. İş özerkliği, çalışma arkadaşlarının ve üstlerinin desteği kurumsal faktörlere örnek verilebilir. Bu süreç belli bir oranda çabayı gerektirirken çalışan bireyin üzerinde etkileri bulunmaktadır. Ve bu süreçte uzun dönemde etkilerinin örgütsel yapıya yansımalarının da olması söz konusudur (Grandey, 2000).

Araştırmalar incelendiği zaman Hochschild'ın, Ashford ve Humprey'nin, Morris ve Feldman'ın ve son olarak Grandey'in duygusal emek kavramı konusunda literatüre önemli yazınlar kazandırdıkları görülmektedir. Hochschild, duygusal emek ile ilgili ilk araştırmaları ortaya koyan araştırmacı olması sebebiyle yazında önemli bir yere sahiptir. Ardından Ashford ve Humprey, Hochschild'in sunmuş olduğu kurama doğal duygu davranış boyutunu da dahil ederek yazına katkı sağlamıştır. Morris ve Feldman, daha farklı bakış açısıyla boyutlandırma kavramı ile ele almıştır. Ve son olarak Grandey, duygu düzenlemesi kavramını dahil ederek diğer yaklaşımların ışığında daha kapsamlı bir çalışma ortaya koymuştur.

1.1.2. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Hochschld'in duygusal emek kavramını literatüre kazandırdığından itibaren bugüne kadar ortaya konulmuş çalışmalarda birçok faktörden bahsedilmiştir. Çalışanların duygusal emek davranışını pozitif veya negatif yönde etkileyebilecek birçok faktör ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler biyolojik, kişisel ve örgütsel kapsamda değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda baktığımız zaman aşağda bahsedilen öncüllere genel çerçevede yer verilmiştir.

Kişilik: Kişilik, bireyin diğerlerinden ayrılmasını sağlayan duygu, düşünce ve davranış kalıplarının bütünüdür. Kişilik özelliklerinin oluşmasında çocukluk dönemi, çevresel faktörler ve deneyimler etkilidir. Birey eğer derinden bir psikolojik ya da fizyolojik travma yaşamamışsa yetişkinlik döneminden sonra kişilik özelliklerin de değişimin hızı yavaşlamaktadır. Bu nedenle örgütsel psikoloji etrafında incelenen hususlarda kişilik önemli bir bireysel unsur olarak ele alınması gereken kavramdır. Duygusal emek açısından baktığımız zaman Diefendorff vd., (2005) duygu düzenleme kapasitesi ile dışa dönüklük arasında pozitif bir ilişki tespit ederken, duygu düzenleme kapasitesi ile nevrozite arasında negatif ilişki bulmuşlardır. Bu sebeple dışa dönük kişilerin duygusal emek sergileme potansiyellerinin daha çok olabileceği söylenebilir. Nevrotik kişilerde çalkantılı duygu durumlarına, sinirli ve gergin davranışlara sahiptirler. Bu sebeple uzun süren bir duygusal emek davranışı göstermede düşük potansiyele sahip olabilirler. Ek olarak soğuk ve melankolik bireylerin, neşeli bir mizaca sahip kişilere göre duygusal emek davranışı gösterme yeteneklerinin daha az olduğu söylenebilir. Duygusal zekâ farklılıkları da duygusal emek davranışını etkileyebilen diğer önemli bireysel farklılıklardan biridir. Austin vd., (2008) duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin çalışma hayatlarında duygusal emek davranışlarını düzenlemede daha becerikli olduklarını söylemektedir. Duygusal zekâ, Mayer ve Salovey (1993)'e göre; duyguları doğru hissetme, değerlendirme ve duyguları yansıtma becerisi, bireyin kendisini ve bireyin başkalarını anlayabilmesi, duygu kaynaklarını bilme ve duyguları düzenleme becerisi gibi unsurlardan oluşmaktadır. Çalışan bireylerde bu becerilerin olması duygusal emek davranışı sergileme potansiyellerini arttırmaktadır.

Bireysel nedenler: Sosyal yaşamla ilgili kişisel sorunlar, biyolojik sebepler dolayısıyla sergilenen davranışsal eğilimler ve dönemsel olarak bireyi etkileyecek sorunlar (depresyon vs.) çalışan bireylerin duygusal emek davranışı sergilemesini negatif yönde etkileyecek etmenlerdir. Bu sebeple duygusal emek, çalışan bireyin bireysel bağlamdaki etmenlerinden bağımsız olarak ele alınmamalıdır.

Cinsiyet: Erkekler kadınlara göre evrimsel ve psikolojik sebeplerden dolayı daha saldırgan özelliklere sahiptir. Kadınların annelik iç güdüsü, düşük testosteron seviyesi ve daha naif bir doğaya sahip olmaları sebebiyle bireyler arası iletişimde daha sürdürülebilir ilişkiler gerçekleştirmesi beklenir (Aranson vd., 2012). Bu sebeple de kadınların sahip oldukları faktörler doğrultusunda duygusal emek davranışı sergilemede yüksek oranda daha çok başarı gösterdikleri görülmektedir. Nitekim Hochchild (1983), genellikle

kadınların yaptığı işlerin daha çok duygusal emek davranışı gerektirdiği ve kadın bireylerin duygusal emek davranışı sergilemede daha başarılı oldukları yapılan çalışmalarda gözlemlenmektedir.

Sektör: Duygusal emek çoğunluklu olarak hizmet sektörü alanında incelenmiştir. Bunun sebebi hizmet sektöründe çalışan bireylerin sürekli olarak hizmet alan kişilerle yüz yüze iletişimin yoğunlukta olduğu alandır (Hochchild, 1983). Ayrıca hizmet sektörünün müşteri memnuniyetinin en önemli ve en temel belirleyicisi çalışan birey ile müşteri arasında olan etkileşimdir. Üretim ve tarım sektörlerinde duygusal emek davranışının incelenmesi daha sınırlı kalmıştır. Bu sektörlerde ve diğer başka sektörlerde çalışan bireyler doğrudan müşteriler ile iletişim halinde olmasalar dahi örgütsel ortamlarda çalışma arkadaşları ile sağlıklı ve sürdürülebilir iletişim kurabilmeleri için yeri geldiğinde duygusal emeğe sıkça ihtiyaç duyabilmektedirler.

Örgüt yapısı ve örgütsel uygulamalar: Uluslararası düzeyde veya ulusal düzeyde birçok sayıda şubesi bulunan kurumsal hizmet gösteren sektör işletmeleri, örgütsel politika gereği çalışan bireyler müşteri ilişkileri ile ilgili çeşitli eğitimler görmektedirler. Çünkü itibar düzeyi yüksek ve kurumsallaşmayı başarmış örgütlerde çalışan bireylerin örgüt politikalarına ve toplumsal kültüre göre müşteriler ile sağlıklı ve dengeli iletişim kurmaları gerekmektedir. Öte yandan örgüt uygulamalarının adil olmadığı, çalışan bireyin fiziki ve duygusal emeğinin karşılığını almadığı örgütlerde, çalışan bireylerin duygusal emek davranışının sergilenmesinde negatif yönde etki beklenmektedir. Kavramın ortaya çıkmasında vurgulanan duygusal emek davranışı finansal karşılık talep edilen bir bilişsel uğraştır. Çalışan bireyler eğer maddi ve manevi olarak bu duygusal emek davranışında gerçekleştirdikleri çabanın karşılığını alamazlarsa etkili ve sürdürülebilir bir şekilde duygusal emek davranışı sergilemeleri beklenemez. Sosyal ilişkilerin esası da belli bir yere kadar sosyal mübadelenin kuramına dayanmaktadır. (Ekeh, 1974). Böylelikle kişi bir ilişkide sarf ettiği çabanın karşılığını alamayınca, bu ilişkide gösterdiği çabayı ve emeği azaltma eğilimine giriyorsa çalışma hayatında da benzer sonuçlar ile karşılaşmak kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla da örgütsel kurallar, adaletli yaklaşım çalışan bireylerin duygusal emek davranışı sergilemelerini etkilemektedir.

1.1.3.Duygusal Emeğin Sonuçları

Yapılan çalışmalar incelendiği zaman duygusal emek kavramının çalışanlar, müşteriler ve örgütler açısından incelenmesi daha sağlıklı olacaktır. Hochschild (1983)'in temel savlarından biri; duygusal emeğin çalışan bireyin gerçek duyguları ile talep edilen duyguların birbirinden farklı olması durumunda ortaya çıkacak "duygusal uyumsuzluk" faktörünü tetikleyerek tükenmişlik ve iş stresi gibi olumsuzluklara yol açacağıdır. Hochschild'in ardından yapılan araştırmaların büyük bir kısmı duygusal emek kavramının olumsuz sonuçlarının varlığını belirtip bu sonuçlarla ilgili çalışmalar yapmışlardır. Bunlarla birlikte duygusal emek kavramının yalnızca olumsuz sonuçlar açığa çıkarmadığını, olumlu sonuçlarında var olabileceğini belirten araştırmacılar da vardır. (Abraham, 1999; Ashforth vd., 2015; Diefendorff ve Humphrey, 2015; Ashforth ve Humphrey, 1993; Dormann ve Zapf, 2004; Matteson ve Miller, 2012; Wharton, 1999).

Duygusal emek kavramıyla ilgili iki taraflı bu görüşün, duygusal emek davranışının gerçekleşmesini kolaylaştıran faktörlerin neler olduğunu veya duygusal emek davranışını göstermeyi daha da zorlaştıran ve psikolojik olarak çalışanı olumsuz etkileyen faktörlerin neler olduğuyla alakalı soruları artırmaktadır. Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalarda öne sürülen fikirler göz önüne alındığı zaman kavramın çalışan birey açısından psikolojik olarak maliyetlere konu olabileceği gibi çalışan bireyler açısından olumlu sonuçlara da yol açabileceği durumlar vardır (Wharton, 1999; Grandey, 2000).

Ayrıca duygusal emek kavramının sonuçları incelenirken duygusal emek kavramına ilişkin farklı bakış açıları sonucunda meydana gelen farklı boyutlar çerçevesinden de incelemelerin yapılması gerekmektedir. Bu sebeple duygusal emek kavramının sonuçlarıyla ilgili net bir tablodan bahsetmek çok da mümkün olmamaktadır (Grandey vd., 2015;2019). İncelenen ölçütler çerçevesinde bireylerin yüzeysel rol davranışı sergilemelerinin, derinden rol davranışı sergilemelerine göre çalışanlarda olumsuz anlamda daha çok etki bıraktığı söylenebilir (Grandey, 2003; Chau vd., 2009; Hülshager ve Schewe, 2011; van Gelgederen vd., 2017). Bununla birlikte derinden rol davranışının çalışan bireyler ve örgüt açısından da istenen sonuçlara yol açabilme ihtimali daha fazladır (Liu vd., 2010). Duygusal emek kavramıyla ilgili artan çalışmalarla birlikte sayısı oldukça fazla olan ampirik çalışmalara ilişkin Hülshager ve Schewe (2011), tarafından ortaya konulmuş bir meta-analizin sunduğu bulguları incelemek yerinde bir davranış olacaktır. Hülshager ve Schewe (2011), birbirinden farklı duygusal emek davranışını ve yüzeysel rol davranışı ile derinden rol yapma davranışını inceleyen 95 farklı araştırmanın

(N=23.574) bulgularını beş (duygusal performans, tükenmişlik, iş tatmini, fiziksel belirtiler ve müşteri tatmini) değişken açısından incelemiştir. Araştırmada derinden rol yapma davranışının; duygusal performans, iş tatmini ve tükenmişliği düşük düzeyde ve pozitif yönde; müşteri memnuniyetini orta seviyede ve pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Yüzeysel rol yapma davranışının ise iş tatmini ve duygusal performansı düşük seviye de ve negatif; fiziksel belirtileri ve tükenmişliği orta seviyede ve pozitif; müşteri memnuniyetini ise etkilemediği sonucuna varmıştır. Bağımsız çalışmalarda her ne kadar farklılaşan sonuçlar meydana gelmiş olsa bile genel olarak değerlendirildiği zaman duygusal emek davranışı sarf etmenin çalışan bireyleri negatif yönde etkilemiş olduğu görülmektedir. Özellikle yüzeysel rol yapma davranışının müşteri memnuniyetinde bir etki yaratmadığı gibi çalışan bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıklarında olumsuz etkiler bıraktığı görülmüştür. Örgütsel taraftan ise derinden rol yapma davranışının örgütsel performansı belirli ölçüde olumlu şekilde etkilediği, yüzeysel rol yapma davranışının etkilerinin ise halen tartışmaya açık olduğu söylenebilmektedir (Özsoy, 2020).

Çalışan açısından duygusal emek: Herhangi bir sektör ayırımına gitmeden değerlendirecek olursak eğer çalışan bireyler üretim unsurları içinde emek sağlayıcıdır. Emek kavramına baktığımız zaman çalışan bireyin zihni ve fiziki enerjilerini üretim süreçlerine de dahil etmesidir (Wrigley, 1982). Böylelikle çalışan birey ürün veya hizmet üretimine katkıda bulunmaktadır. Duygusal emek kavramı bilindik zihinsel emeğin (sorun-çözüm becerilerinden yararlanılması, çalışan bireyin uzmanlık alanı içinde bilgisine sıkça başvurulması) ötesinde, çalışan bireyin duygularını çalışma hayatındaki beklentiler doğrultusunda düzenlemesi sürecini kapsamaktadır. (Chau vd., 2009). Çalışan bireyler günlük yaşamında çok fazla duyguyu hissedip deneyimler. Bu da duyguların kontrol altında tutulmasını düzenlenmesini zorlaştırmaktadır. Örnek vermek gerekirse gün içinde kötü haber alan bir bireyin hissettiği üzüntüyü kısa sürede bastırması oldukça zordur. Çünkü kişinin bilişsel kapasitesi, yaşadığı yoğun duyguların yönelttiği psikolojik ve fiziksel baskılarla başa çıkma konusunda her zaman her durumda yeterli olmayabilir. Bu sebeple haftada ortalama olarak en az kırk saatlik zaman dilimini iş yerinde geçiren bir çalışanın duygusal emek davranışını istikrarlı şekilde kontrol altında tutabilmesi zorlaşmaktadır. Dolayısıyla da duygusal emek davranışının sürekli olarak devam edebilmesi insanın doğasıyla uyuşan bir şey değildir. İnsanın bilişsel ve fizyolojik kapasitesine paralel şekilde makul seviyede duygu düzenleme beklentisi, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarının sürdürülebilir olması için gereklidir. Çalışan

perspektifinden duygusal emek davranışının da incelenmesi gereken bir diğer önemli husus duygusal emek davranışının değişim değerinin ve maddi bir karşılığının olmasıdır (Hochschild, 1983). Bu noktada ise çalışan bireylerin duygusal emek davranışı esnasında duygularını düzenlemek için gösterdiği çabanın karşılığını bulamadığı zaman, duygularının yönetimi için de yeterli çaba gösterme güdülenmesi zorlaşacaktır. Bu durum da çalışan bireylerin paydaşlarıyla ve müşterileriyle etkileşimine yansıtacak ve örgütsel performansı olumsuz etkileyebilecektir. Ancak müşteriler mutsuz, umursamaz ve kaba bir çalışan ile karşılaşıncaya bu durumu çalışan bireye atfedebilecektir. Ancak duyguların yönetim süreci kendi içinde zor bir süreç olurken buna bir de çalışan bireye karşı adaletsizlik eklenince çalışan bireyin sürekli olarak pozitif dönüş göstermesini beklemek gerçeklikten uzak kalacaktır. Çalışan açısından incelendiğinde bir diğer önemli husus, duygusal emek davranışı sarf etmenin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarıdır. Gün içinde mutluluk ve üzüntü arasında değişkenlik gösteren birçok duyguyu yaşayan birey yüzeysel veya derinden rol yapma çabasıyla birlikte bir takım olumsuz sonuçlar yaşayabilmektedir. Uzun süre devam eden bu çaba, belli bir zaman sonra çalışan bireylerde psikolojik ve fiziksel sorunlara sebep olabilmektedir (Hülshager ve Schewe, 2011).

Örgüt Açısından Duygusal Emek: Örgütlerin piyasadaki rekabet avantajını sağlayabilmek amacıyla en önemli kaynaklarından biri müşteri memnuniyetidir. Özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti göz ardı edilemeyecek derecede önemli bir husustur. Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek ve pozitif yönde artmasını sağlamak için de çalışan bireylerle müşteriler arasındaki etkileşimi etkili ve sağlıklı yürütmek önemlidir. Bu sebeple örgütler çalışan bireylere çeşitli eğitimler vererek müşterileriyle olan ilişkilerini iyi tutmaya çalışmaktadırlar. Duygusal emek davranışı kapsamında örgüt açısından bilinmesi gereken en önemli husus, duygusal emeğin karmaşık bir olgu olduğudur. Örgütteki yöneticilerin duygusal emek kavramının psikolojik arka planına hâkim olması her açıdan çok daha sağlıklı etkileşimi de beraberinde getirecektir. Ayrıca çalışan bireylerin istikrarlı bir şekilde duygusal emek gösterebilmesi için de örgüt içindeki uygulamaların adil olması ve örgüt için beşerî ilişkilerin de sağlıklı olması gerekmektedir (Özsoy, 2020).

Müşteri açısından duygusal emek: Hizmet esnasında müşteriler sağlıklı bir iletişim ve kendini değerli hissetme beklentisi içinde olabilmektedirler. Çalışan bireyin kendisine yeterli bilgiyi vermemesi, kaba davranması, umursamaz yaklaşması ve alaycı olması müşteriyi memnun etmez aksine memnuniyetsizlik yaratır. Bu durum müşteri sadakatini

olumsuz etkiler ve söz konusu işletmeden hizmet alımını durdurabilmektedir. Duygusal emek kavramının farkında olsun veya olmasın çoğu müşteri açık olarak veya örtük bir şekilde duygusal emek davranışını talep etmektedir. Ancak müşterilerde duygusal emek davranışını beklerken bu beklentilerinin bir sınırı olması gerektiğini bilmelilerdir. Bazı zamanlarda çalışandan bağımsız problemlerin sadece çalışan bireye atfedilmesi veya çalışan bireyden ütöpik derecede duygusal emek davranışı beklentisi içinde olunması çalışan bireyler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Özsoy, 2020).

1.2. Tükenmişlik

Kavramın Ortaya Çıkışı: Modern çağın sendromları arasında görülen tükenmişliğin temeli çok daha eskilere dayanmaktadır. Türk Dil Kurumu'nda "gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu" şeklinde ifade edilen kavram (TDK, 2023) ilk defa İngiliz yazar Graham Greene tarafından kaleme alınmıştır. Greene, 1961 yılında okuyucuyla buluşan "A Burnt-Out Case" ("Bir tükenmişlik olayı") isimli romanında sahip olduğu her şeyi terk ederek Afrika ormanlarına yerleşen bir mimarın yaşadığı hayal kırıklığı ve ruhsal çöküntüyü anlatmıştır (Greene, 2004; Akt.: Demirkol, 2018; Sürgevil, 2006). Görüldüğü üzere tükenmişlik kavramının çalışanlar ve sosyal bilimciler tarafından tespit edilip araştırılmaya başlanmadan önce kavramın sosyal bir problem olarak keşfi yapılmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005).

Tükenmişlik kavramıyla ilgili 1974 yılında ilk çalışmaları yapan ve kavramı ilk kez terim olarak kullanan kişi Alman psikolog Herbert Freudenberger'dir. Freudenberger tükenmişliği öncelikle motivasyon kaybına uğrama ve aşamalı olarak duygusal tükenme olarak tanımlamıştır. Sonrasında ise profesyonel hayatın sebep olduğu zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumunu vurgulayan bir kavram olarak literatüre kazandırmıştır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008). Amerika Birleşik Devletleri'nde hizmet sektöründe çalışan bireylerin meslekleri sebebiyle gün yüzüne çıkan mesleki bunalımlarından bahsettiği makale de tükenmişlik kavramını mesleki bir tehlike olarak açıklamıştır (Freudenberger, 1974; Akt.: Demirkol, 2018). Böylelikle sosyal bir problem olarak ortaya çıkan tükenmişlik kavramı pragmatik olarak şekillenmeye başlamıştır (Gürbüz ve Karapınar, 2014).

Tükenmişliğin Tanımı: Freudenberger'in çalışmalarından sonra tükenmişlik kavramını ölçmemizi sağlayan bir ölçek geliştirmesiyle birlikte en çok bilinen teorisyen Christina Maslach'dır (Akkoç ve Tunç, 2015). Maslach tükenmişliği, işi sebebiyle yoğun bir şekilde duygusal isteklere maruz bırakılan ve diğer bireylerle devamlı olarak etkileşim halinde

bulunan çalışan bireylerde ortaya çıkan çaresizlik, umutsuzluk ve fiziksel bitkinlik duygularının mesleğine ve iletişimde olduğu insanlara yansıtılması neticesinde oluşan sendrom olarak tanımlamaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982).

Maslach tükenmişlikle ilgili yaptığı geniş bir çevreye yayılan binlerce çalışan bireyde karşılaştığı, deneyimlediği hadiseleri gözlemleyerek ve sorgulayarak başlamıştır. Yaptığı araştırmalar ve incelemeler sonucunda Maslach tükenmişliğin üç boyutundan bahsetmiştir. Bu üç boyut; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir (Maslach ve Jackson, 1981).

Maslach'ın çalışmalarına ve tanımına ek olarak, kavrama ilişkin farklı tanımlamalar da yapılmıştır.

- Cherniss (1980) tükenmişliği, insanın iş yüküne ve yaşadığı strese karşı işten uzaklaşarak gösterdiği tepki ve çok fazla taleplerin sebep olduğu stres ile bu meydana gelen stresle baş edememenin neticesi olduğunu izah etmektedir (Akçal, 2020).
- Pines ve Aranson (1988) tükenmişliği, kişiyi duygusal beklentilere sokan durumlara fazlasıyla maruz bırakılmanın sebep olduğu duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmişlik durumudur (Sağlam Arı ve Bal, 2008).
- Edelwich (1980) tükenmişliği, hizmet sektöründe çalışan bireylerin, çalışma şartları sebebiyle deneyimlerinde ve enerjilerinde bir azalma süreci olarak ifade etmiştir (Cemaloğlu ve Erdemoğlu Şahin, 2007).
- Bazı araştırmacılar tükenmişlik durumunu geçici olan bir yorgunluk olarak açıklayıp, çalışan bireyin mesleğinden soğumasıyla sonuçlanan kalıcı bir durum olarak nitelendirmişlerdir (Avşaroğlu vd., 2005).
- Tükenmişlik, işte oluşan stresin gün yüzüne çıkmasıyla birlikte bu oluşan stresin sebebi değil, yönetilememiş iş stresinin bir neticesidir (Basım vd., 2013).
- Tükenmişlik çalışan birey için ağır ve olumsuz neticeleri birlikte getireceğinden dolayı çalışan ve örgüt tarafından baş edilmesi gereken bir durum olmuştur. Birçok araştırmacı aracılığıyla tükenmişlik kavramı, istekler ve tutumlardan oluşan kişisel psikolojik bir olgu olduğu söylenebilmektedir (Üngüren vd., 2010).

Tüm bu tanımlar sonucunda tükenmişlik kavramı; zihinsel, duygusal ve fiziksel bir bitkinlik durumu olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte stresle baş etmede zorluk çekme, verilen iş yüküne ve çok fazla taleplere karşı yetersizlik hissetme ve bu sebeple de işten,

çevresinden ve çalışma arkadaşlarından soğuma, duygusal yıpranma, tahammülde azalma, kendini başarısız olarak değerlendirme; kronik oluşan yorgunluk, uyku problemleri ve oluşan sağlık sorunları gibi tepkilerle kendini gösteren psikolojik ve fizyolojik bir durumu ifade etmektedir (Küçükaltan vd., 2015; Tutar, 2016).

Günümüz sosyo-ekonomik koşullarında çalışanları, işvereni ve örgütü yadsınamaz şekilde etkileyen tükenmişlik kavramı geniş bir literatürü kapsamı sebebiyle de farklı konularda ve türlü örneklerle bağdaştırarak çeşitli araştırmalara konu olmaya devam edecektir.

1.2.1. Tükenmişlik Modelleri

Literatür incelemesi yapıldığında tükenmişlik kavramının birçok araştırmacı tarafından incelendiğini ve tükenmişlikle ilgili çeşitli modellerin ortaya çıktığı görülmektedir. Tükenmişlik alanında birbirinden farklı görüşlerin var olmasının sebebi; bireylerin oluşan stres karşısında dayanma oranlarındaki farklılıklar, bireylerin sınıflandırılma zorluğu ve insan davranışlarını belirlemede yaşanan zorluklardır (Kahya, 2009). Bu başlık altında literatürde en çok kabul görmüş tükenmişlik modelleri aşağıda açıklanmıştır. Buna göre sırasıyla Pearlman ve Hartman, Cherniss, Meier, Edelwich ve Brodsky, Pines ve Maslach'ın tükenmişlik modeline yer verilmiştir. Her bir model tükenmişliği farklı açılardan ve boyutlardan ele aldığı için ilgili modellerin anlaşılması tükenmişliğin ele alınmasında geniş bir yelpaze sunacaktır. Ayrıca literatürde sadece Maslach'ın modeline ağırlık verilmesinden dolayı diğer modellere de yer verilmesi kavramın doğasının daha iyi anlaşılmasına da hizmet edecektir.

1.2.1.1. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman (1982) geniş kapsamlı bir araştırma neticesinde tükenmişlik kavramıyla alakalı tüm tanımları da kapsayan tükenmişlik modeli oluşturmuşlardır. Pearlman ve Hartman'a (1982) göre tükenmişlik kavramı, bireyde oluşan duygusal stres karşısında kişinin göstermiş olduğu üç bileşenden meydana gelen bir tepkidir. Bu bileşenler ise fiziksel tükenme, duygusal tükenme, işte ki düşük verim ve başkalarına karşı duyarsızlaşma olarak ele alınmaktadır (Pearlman ve Hartman, 1982). Beehr ve Newman (1978), House ve Wells (1978) ve Matteson ve Ivancevich (1979), vb. araştırmacılar aracılığıyla meydana gelen bu tükenmişlik modeli iş ve sosyal çevreyi,

kişisel özellikleri ele alan bilişsel bir algı oluşturur. Bu sebeple iş ve sosyal çevre, kişilik özellikleri, tükenmişlikle mücadele etme konusunda oldukça önemlidir (Sürgevil, 2006).

Pearlman ve Hartman tarafından geliştirilen modelde tükenmişlik dört aşamadan meydana gelmektedir. Birinci aşama durumun strese götürme derecesi, ikinci aşama algılanan stres düzeyi, üçüncü aşama strese verilen tepki ve son aşama strese verilen tepkinin sonucudur (Yıldız, 2012):

1.Aşama: Bu aşama, çalışan açısından meydana gelen durumların hangisinin strese sebebiyet verdiğini belirleyen aşamadır. Strese sebep olan iki durumdan ilki, kişinin becerilerinin ve yeteneklerinin çevrenin beklentilerine yetersiz kalmasıdır. İkincisi içinde bulunduğu örgütün çalışan bireyin taleplerine ve beklentilerine karşılık verememesi durumudur. Neticesinde birey ve örgüt arasında uyumsuzluk strese sebep olan en önemli etkidir. Yani bireyin kaynakları ile işin bireyden beklediği talepler arasında bir dengesizlik oluşur ve stres belirtileri gözlemlenir.

2.Aşama: Çalışan bireyin strese sebep olan davranış karşısında kişinin kendisinde algıladığı stres seviyesini içerir. Bu aşama çalışanın kişilik özellikleri ve deneyimleri sebebiyle farklılık gösterebilir. Örneğin A tipi kişilik özelliği gibi strese eğilimli kişiler stresi daha yüksek düzeyde algılayabilirken B tipi kişilik özelliğine sahip olan bireyler ise aynı stresöre daha düşük stres düzeyi ile tepki verebilir (Özsoy, 2013).

3.Aşama: Bu aşama çalışan bireylerin stres esnasında göstermiş oldukları reaksiyonlardan oluşmaktadır. Bu esnada meydana çıkan üç önemli tepki bulunmaktadır. İlki, baş ağrısı, durgunluk ve yorgunluk gibi fiziksel olan fizyolojik reaksiyonlardır. İkincisi duygusal tükenme belirtilerini kapsayan ve duyguları esas gören duyuşsal reaksiyonlardır. Üçüncüsü duyarsızlaşma, işten kaytarma, düşük verimlilikte iş görme gibi davranışların meydana geldiği davranışsal tepkilerdir. Yine bu aşamada da bireylerin stres esnasında bahsedilen reaksiyonlardan hangilerini meydana getireceği çevresel ve kişisel etkenlere göre farklılık gösterebilmektedir.

4.Aşama: Bu aşamada ise bireyin strese karşı gösterdiği reaksiyonların neticesinde meydana gelen durumları içermektedir. Oluşan stres neticesinde bireyler tükenmişlik hissedebilmektedir. Bunların sonucunda ise işe karşı tatminsizlik, fizyolojik ve psikolojik sağlıkta bozulma, işten ayrılma davranışı gibi olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir.

Görüldüğü üzere, Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli, Maslach'ın modeli ile aynı boyutları kapsamakla birlikte, tükenmişliği bir süreç olarak ele almaktadır. Ayrıca her bir

süreci aşama aşama ele alıp, ilgili aşamalarda oluşabilecek ya da gözlemlenebilecek, davranışları, tutumları ve tepkileri belirtmektedir.

1.2.1.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss, tükenmişlik kavramını zaman içinde gelişen bir süreç olarak ele almıştır. Cherness (1980)'e göre tükenmişlik, başlangıç noktası stres olan, psikolojik açıdan geri çekilmeye yönlendiren ve kişide bu durumla mücadele edebilme davranışı ile biten bir süreçtir (Küçükaltan vd., 2015). Cherness (1990) tükenmişliği, bireyin kontrol altında tutamadığı ve artık yönetemediği stresin bir yansıması şeklinde açıklamıştır.

Model incelendiğinde tükenmişliğin en dikkat çeken unsuru strestir. Olumsuz şartlardaki çalışma koşulları, bireyde zamanla oluşan yorgunluk, iş yerinde yaşanan rol çatışması ve olumsuz insan ilişkileri gibi birçok etken strese neden olabilmektedir. Bu etkenlerden dolayı meydana gelen yüksek düzeyli stresi çalışanlar her durumda kontrol altına alamayabilir. Çalışanların zaman içinde işin gerektirdiği amaçlardan uzaklaşarak başarısızlığı artar ve daha az sorumluluk altına girer. Bir sonraki süreçte ise işe karşı yabancılaşma, iş ile kurduğu aradaki duygusal bağın zamanla kopması ve en sonunda da tükenmişlik kavramının ortaya çıkması kaçınılmazdır (Burke ve Greenglass, 1995). Oluşan stres ile mücadele ederken elindeki kaynakları kullanan birey ilk önce stres kaynağını yok etmeyi tercih etmektedir. Eğer bunu başaramaz ise bir diğer aşama da spor yapmak vs. gibi kendini rahatlatacak stres ile savaşıma yöntemlerine başvurabilir. Bu defa ikinci aşamayı başarılı geçemez ise çalışan birey iş ile arasındaki psikolojik ilişkiyi kesmeyi dener. Bireyin amacı kendisini artık olumsuz etkileyen duygusal yükü biraz daha hafifletmektir (Yıldırım, 1996). Sonuç olarak çalışan bireylerin sergilediği kendini geri çekme davranışları olarak motivasyonun azalması, iş ortamındaki ilişkilere karşı negatif tutum sergileme, gittikçe azalan hedefler sayılabilir (Chernis, 1981, Akt. Sandıkcı, 2010).

Modelde tükenmişliği etkileyen üç değişken olduğu belirtilmektedir. İlk olarak iş kaynaklarıdır. İş ortamında hâkim yönetim anlayışı, liderlik anlayışı, denetim, iş talepleri ve iş gücü gibi etkenler tükenmişliği direkt olarak etkilemektedir. İkincisi ise stres kaynaklarıdır. Bunlar; uzun çalışma saatleri, verilen emek karşısında çalışan bireyin tatmin olmadığı ücret gibi sistemlerdir. Üçüncü ve son değişken de kişisel özellikleridir. Bunlar da bireyin sahip olduğu demografik özellikleri, sosyal hayatını, kariyer yolundaki hedeflerini, iş karşılığında taleplerini içerir (Burke ve Greenglass, 1995). Cherness'in

ortaya koyduğu modelden anlaşılacağı üzere kişisel ve örgütsel değişkenlerin istek ve taleplerin aşağısında kalması zamanla tükenmişliği meydana getirir (Sevine, 2007).

1.2.1.3. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier (1983) araştırmaları sonucu oluşturduğu tükenmişlik modelini ödül ve ceza sistemi kapsamında değerlendirmiştir. Meier tükenmişliğe etki eden dört etmenin var olduğunu söylemektedir. Bunlar (Meier, 1983; Akt. Acar, 2020):

- *Pekiştirme beklentileri*: Bireylerin iş hayatlarına ilişkin sahip oldukları hedefler doğrultusundaki beklentilerdir.
- *Sonuç ile ilgili beklentiler*: Çalışan bireyin arzu ettiği neticeye ulaşması için gerçekleştirmesi gereken tutumlardır.
- *Öz-yeterlilik ile ilgili beklentiler*: Çalışan bireyin arzu ettiği neticeye ulaşabilmek için gerçekleştirmesi gereken tutumlar hakkında kişisel yeterliliğe sahip olup olmadığıyla ilgilidir.
- *Bağlamsal işleme*: Bu modelin en kapsamlı aşamasıdır. Çalışan bireyin beklentilerini nasıl öğrendiği, bunu durdurabildiği ve değiştirebildiği ile ilgili bilgileri vermektedir.

1.2.1.4. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik kavramı, iş hayatındaki beklentilerinin, amaçlarının, umutlarının ve enerjilerinin yitirilmesiyle birlikte kendini göstermektedir. Tükenmişliğin oluşmasına sebep olan faktörler; çalışma koşulları, uzun çalışma saatleri, hak edilenden daha düşük ücret, adaletsizlik, hizmet sektöründeki çeşitli müşteri profilleri ve bürokratik nedenler sayılabilir (Şeker, 2019). Yapılan çalışmalar, çalışanların edindikleri deneyim ve gözlemlere dayanarak tükenmişliğin art arda birbirini izleyen süreç neticesinde meydana geldiğini göstermektedir. Dört aşamadan oluşan sürecin aşamaları şu şekildedir (Küçükaltan vd., 2015):

İdealistlik coşku aşaması: Birey bu aşamada işleriyle ilgili beklentilerinin ve umutlarının çok yoğun olduğu, fazlasıyla enerjik ve çalışmaya da istekli oldukları aşamadır. (Kaçmaz,2005). Kendisine atanmış görevleri en iyi haliyle ortaya koyma çabasıdadır. Birey gösterdiği bu çabasının neticesinde yöneticisinden, iş arkadaşlarından ve müşterilerinden takdir edilmeyi arzulamaktadır. Ama genel olarak bireyin sahip olduğu beklentiler ile iş hayatındaki gerçekler arasında dengesizlik olması durumunda, bireyin

zamanla tükenmişlik evresini başlatmakta ve bireyi durgunluk dönemine geçirmektedir (Koç, 2019). Yani tükenmişliğin ortaya çıkması bir süreçtir. Çalışan bireylerin örgüte kazandırdıkları ile elde ettikleri kazanımlar arasında uyumsuzluk olunca enerjide azalma başlar.

Durgunluk aşaması: Çalışan bireyin ilk aşamadaki beklentileriyle gerçeklerin örtüşmemesi sonucu o zamanki motivasyonunda ve enerjisinde düşüşler yaşamaya başlamıştır. İş yaşamında yaşadığı hayal kırıklığı sonucu işinden aldığı o ilk hazzı artık maalesef alamamakta ve birey kendini mutlu edecek diğer etmenlere yönelerek (daha iyi gelir sunan iş arayışı, bireysel aktiviteler, daha iyi yaşam şartları vb.) işini artık geri plana atmaya başlamıştır (Karaaslan, 2020). Yani, buradaki durgunluk çalışanın işini başlarda olduğu gibi yüksek istek ve motivasyonla yapmasını terk etmesi, bunun yerine farklı arayışlara girmesini ifade etmektedir.

Engelleme aşaması: Üçüncü aşamada birey artık kariyeriyle alakalı hedeflerini gerçekleştirememiştir. Bunun sebebini de iş hayatındaki yöneticisine, çalışma arkadaşlarına ve çalıştığı ortama bağlayarak hepsini engel olarak görmeye başlamıştır. İşini sürdürme ya da sürdürmemeye konusunda kararsızlıklar yaşamaya başlar. Birey bu noktada ya işinden ayrılır ya da her şeyi kabul ederek işinden soğumaya başlar. Bununla birlikte de çalışma yerindeki ilişkileri artık kopmaya başlayarak istemsizce kendi içine kapanma süreci başlar (Kabataş, 2020).

Apati (Duyarsızlaşma) aşaması: Engelleme aşamasına karşı kullanılan doğal olarak oluşan bir koruma kalkanıdır. Bu aşamada birey işine karşı ümidini tamamen yitirmiştir. Sadece maddi imkânının ve sosyal güvencesinin sürdürülebilirliği için devam etmektedir. Birey, ideallerinden ve kişisel hedeflerinden uzak sürdürmeye devam ettiği işten mutsuzluk duymaktadır. Birey yaşadığı tükenmişlik etkisiyle artık yaptığı işten de hiç keyif alamayacaktır (Unçay, 2009). Bunun sonucunda işine önem vermeme, müşterilerle ilişkileri umursamama, yetersizlik ve bıkkınlık hislerinin yoğunlaşması gibi sonuçlarla karşılaşılır.

1.2.1.5. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines'e göre tükenmişlik kavramı duygusal baskının hâkim olduğu ortamlarda kişinin yaşadığı fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenmedir. Buradaki fiziksel tükenme; bireyin fiziksel anlamda yaşadığı enerji kaybı, halsizlik, kronik yorgunluk durumudur. Zihinsel tükenme; bireyin mesleğine, çalıştığı örgüte, çalışma arkadaşlarına ve kendisine dahi

oluşturduğu olumsuz düşünceler ve hareketlerdir. Duygusal tükenme ise bireyin duygusal anlamda hissettiği çaresizlik duygusu, umutsuzluk ve hayal kırıklıklarıdır (Pines ve Aranson, 1988).

Pines modelinde gerçekleşen tükenmişliği en çok etkileyen unsur, bireylerin yoğun duygusal baskı hissettikleri çalışma ortamlarında bulunmalarıdır. Tükenmişlik bireylerin işlerinden zaman içinde uzaklaşıp motivasyonlarının düşmesiyle birlikte işlerinden ayrılma niyetine girmelerine sebep olmaktadır. Bu sebeple de Pines'in modelinde motivasyon kavramına özellikle dikkat çekip, öneminden sık sık bahsedilmektedir (Sürgevil,2006). Motivasyonu genellikle yüksek olan bireylerin duygusal baskı hissetmelerine sebep oldukları iş ortamlarında bulunmaları tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Motivasyonu genel olarak düşük bireylerin örgüt ortamındaki bu baskıdan etkilendikleri ve tükenmişlik yaşadıkları söylenemez (Yıldırım, 1996).

1.2.1.6. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach Tükenmişlik Ölçeğine adını veren Cristina Maslach, literatürde en sık karşılaşılan ve en çok kabul gören tanımı yapmıştır. Tükenmişlik kavramını literatüre kazandıran ilk araştırmacı olmasa dahi yaptığı çalışmalarla tükenmişlik alanında literatüre çok büyük katkısı olmuştur. Maslach ve Jackson (1981)'a göre tükenmişlik kavramı, işi sebebiyle devamlı olarak farklı farklı insanlarla çalışmak zorunda kalan kişilerde ortaya çıkan bitkinlik, çaresizlik, fiziksel ve ruhsal yorgunluk, umutsuzluk gibi hissedilen duyguların gerçekleştirdikleri işe, kendi hayatlarına ve diğer bireylere karşı olumsuz tavırlarla yansımaları sonucu meydana gelen bir süreçtir (Maslach ve Jackson, 1981).

Bu model tükenmişlik kavramını tek boyut olarak değil, üç boyuttan oluşan psikolojik semptom grubu olarak ele almıştır (Yıldırım, 1996). Tükenmişlik boyutlarının zıttı olan enerji, aidiyet duygusu ve yeterlilik hissi tükenmişlik duygusunun hissedilmeye başlanmasıyla yerini negatif duygulara bırakmaktadır. Tükenmişlikle birlikte işten uzaklaşma ve soğumayla beraber enerji kavramı yerini duygusal tükenmeye, aidiyet kavramı yerini duyarsızlaşmaya ve yeterlilik kavramı yerini yetersizliğe bırakacaktır. Sırasıyla tükenmişliğin üç boyutu şu şekildedir (Maslach vd., 2001):

Duygusal Tükenme: Tükenmişlik sendromunun ilk aşaması olan duygusal tükenme, bireyin yaşadığı duygusal yoğunluğu ifade eder. Bu aşama en kapsamlı incelenen ve tükenmişliğin açık şekilde gözlemlenebildiği aşamadır. Genel olarak yoğun şekilde

çalışma temposu olan, karşılıklı olarak yüz yüze iletişimin sıklıkla olduğu meslek gruplarında görülen, bireyi stres altında bırakabilen ögedir (Leiter ve Maslach, 1988). Tükenmişliğin kişisel stresin seviyesini duygusal tükenme aşaması belirler. Kişinin sahip olduğu duygusal kaynakların bitmesi ve kişiye gereğinden fazla yüklenme duygularından bahseder. Kişideki var olan duygusal ve fiziksel kaynakların azalmasını ifade eder (Maslach vd., 2001).

Yüz yüze iletişimin yoğunlukta olduğu mesleklerde insanlarla etkileşimlerin sık olmasından dolayı çeşitli taleplerle karşılaşılacaktır. Bu gibi zamanlarda bireyler daha yoğun çalışma saatleri harcayarak daha çok strese maruz kalabilmektedirler. Uzun çalışma saatleri sonrasında birey beklentilerini de karşılayamadığı zaman duygusal olarak yıpranmaya başlayacaktır. Düşük ücret, örgüt içindeki çatışmalar bireyi daha da olumsuz etkileyecektir ve işten soğuma, iş görememe gibi etkileri olacaktır. Birey artık iş arkadaşlarına, çalıştığı örgütüne karşı yetersizlik hissedecektir. Sabahları artık hiç dinlenmemiş gibi yorgun kalkmaya başlayarak işe gitme noktasında yoğun bir şekilde negatif duygular hissetmeye başlayacaktır. Böylelikle artık çalışma verimi gözle görülür şekilde düşecektir. Duygusal tükenme aşaması sadece geçici bir yorgunluk durumu değil eğer çevreden fark edilmez ve müdahale edilmez ise zamanla çevreyle duygusal bağın kopmasıyla birlikte de tükenmişliğin ileri boyuta taşınmasını içeren bir aşamadır (Köroğlu, 2017; Maslach ve Leiter, 1997).

Duyarsızlaşma: İlk aşama olan duygusal tükenme Maslach tükenmişlik modelinin içsel boyutu olarak ele alınırken, ikinci aşama olan duyarsızlaşma bireyin diğer kişilerle kurduğu ilişkilere yansıyan sonuçları ele almaktadır (Arı ve Bal, 2010). Duyarsızlaşma, bireylerin iletişimde olduğu diğer kişilerle ilişkilerinde sorunlar yaşamaya başladığı dönemdir. Diğer bireyler karşısında ilgisiz, soğuk ve hatta kaba şekilde olumsuz davranışlar sergilemesi olarak kendini göstermektedir (Maslach, vd., 2001).

Yoğun şekilde duygusal tükenmeye maruz kalan kişi kendini yetersiz hissettiği noktada üzerindeki bu duygusal yükü hafifletebilmek için farklı kaçış yolları aramaya başlar. Duyarsızlaşma aşaması ise bu noktada birey için bir anlamda kaçış yolu olarak ortaya çıkmaktadır. Birey bu olumsuz sürecin sonunda diğer kişilerle iletişimlerini en minimum düzeye indirerek araya mesafe koyma eğilimine girmektedir (Sürgevil, 2005). Bireyin işteki verimliliğinin ve örgüt bağlılığının azalmasına sebep olmaktadır. Bu aşamada birey herhangi bir mecburiyet olmaması durumunda diğer kişilerle iletişime geçemeyebilir. Çevresindeki kişileri kategorize edebilir, katı ve kaba davranışlar gösterebilir. Çalıştığı

örgüte karşı umursamaz ve alaycı tutumlar sergileyebilir (Ergin, 1992). Gözlemlenen bu belirtiler sonucunda bireyin yaşadığı tükenmişlik daha da derinleşerek bireyi zamanla üçüncü boyut olan kişisel başarıda düşüklük yaşama evresine sokacaktır (Çağlayan, 2015).

Düşük Kişisel Başarı Hissi: Maslach tükenmişlik modelinin son boyutu olan bu aşama bireyde oluşan kişisel başarı hissindeki azalışın meydana gelişidir. Bireyin algıladığı yetersizlik hissi ile bireyin üretkenliğinde ve başarısında yaşanan düşüşü hissettiği durumu ifade etmektedir (Maslach, 2005). Duygusal tükenme ve duyarsızlık yaşayan birey süreç devam ederken başarısız olduğu düşüncesi gittikçe daha da kuvvetlenmeye başlar. Maslach'a göre azalan kişisel başarı hissi, tükenmişliğe sebep olan nedenler karşısında bireyin artık kendini eleştirdiği ve olumsuz olarak değerlendirdiği aşamadır (Özgüner, 2011). Bireye karşı sosyal desteğin az olması, hiç olmaması ve mesleki fırsatların yetersizliği durumun daha da kötüleşmesine yol açar. Birey, iletişim halinde oldukları müşterilerine yardımcı olma konusunda gittikçe büyüyen yetersizlik hissini daha da yoğun şekilde yaşamaya başlar. Bu hissiyatta bireyin kendine başarısız olduğunu empoze etmesiyle sonuçlanır (Maslach ve Goldberg, 1998).

Maslach Tükenmişlik Modeli'nde duygusal tükenme aşamasını tecrübe eden birey diğer insanlardan uzaklaşarak araya mesafe koyar ve duyarsızlaşmaya başlar. Örgüt içinde işvereni ve hizmet verdiği müşterilerinin kendisinden beklentileriyle birey içinde bulunduğu durum bireyin kendisini yetersiz hissetmesini ve zaman geçtikçe başarısızlık duymasıyla sonuçlanır (Arı ve Bal, 2008).

Kısacası, Maslach modelinde bahsettiği üç boyutu bir süreç olarak ele almaktadır. Bu süreç farklı bileşenlerden oluşmaktadır ve bu nedenle de tükenmişlik kavramını tek bir bileşenini inceleyerek değerlendirmek doğru sayılmayacaktır. Dolayısı ile tükenmişliğin bileşenlerini bir arada inceleyip görüşleri bir çatı altında topladıktan sonra değerlendirmelerin yapılması daha uygun olacaktır (Palice, 2020).

1.2.2. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişliğin meydana gelmesinde bireysel, örgütsel ve çevresel birçok olası faktörden bahsetmek mümkündür. Aşağıda ana hatları ile çalışanların tükenmişlik düzeyini arttıran faktörler ele alınmıştır.

Aşırı İş Yükü: Yukarıda detaylı şekilde açıklandığı üzere tükenmişlik bir süreçtir. Bu sürecin başlamasında en kritik rol oynayan etmenlerden biri çalışanın kaynağı (zaman, enerji, fiziksel güç vb.) ile iş taleplerinin (iş yükü ve sorumluluklar) uyuşmaması durumunda zamanla çalışanların stres düzeyinde artışlar meydana gelmesidir. Bu noktada çalışanların stresini artıran ve tükenmişliğini tetikleyen en kritik faktörlerden biri de aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yüküne maruz kalındığında çalışanların zamanla mevcut sorumluluklarını yerine getirmede zorlanmakta, stresi artmakta ve motivasyonu azalmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008; Arı ve Bal, 2008; Herrity, 2023; Saunders, 2019).

Algılanan kontrol eksikliği: Çalışanlar işlerini yaparken bazı durumlarda inisiyatif almaları, kararlara katılmaları ve işi yerine getiren kişi kendileri olduğu için işin sahibi olduklarını hissetmeleri gerekmektedir. Bunun yerine baskıcı, kontrolcü ve kaynaklara erişimi kısıtlanmış bir örgütsel ortamda çalışmak zorunda kalmaları durumunda da uzun vadede tükenmişlik sendromuna maruz kalabilirler (Herrity, 2023).

Ödül yetersizliği: Çalışanların işlerine sundukları kaynak ve bunun karşısında elde ettikleri arasında dengesizlik olması durumunda uzun vadede tükenme eğilimine girmeleri olağandır. Rol davranışı (iş sorumlulukları) ve ekstra rol davranışlarının (örn., örgütsel vatandaşlık davranışları) işverenler ya da yöneticiler tarafından ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu ödül bazen doğrudan ya da dolaylı ödemeler şeklinde olabileceği gibi bazense sadece övgü ve takdir olarak da sunulabilir. Aksi durumda çalışanların örgütte huzuru azalacak ve tükenmişlik tetiklenecektir (Saunders, 2019).

Çalışma arkadaşları ile ilişkiler: İnsanlar sosyal varlıklardır bunun sonucunda da işyerinde de başkaları ile sağlıklı iletişim kurarak sosyalleşme ihtiyaçlarını gidermek isterler. Bu sebeple pozitif bir örgüt ikliminin varlığı çalışanların örgüte olan aidiyetlerini artırmada, işe hevesle gelmelerinde ve küçük zorlukların üstesinden gelmelerinde katkı sunmaktadır. Eğer örgütlerde negatif bir iklim varsa ya da çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler yıkıcı ise çalışanların tükenme düzeylerinde artış gözlemlenebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008; Arı ve Bal, 2008; Herrity, 2023; Saunders, 2019).

Adaletsizlik algısı: Adalet algısı ne kadar sübjektifte olsa da adaletsizlik algısının sonuçları sadece tükenmişlik açısından değil iş hayatına yönelik birçok tutum ve davranış kapsamında önem arz etmektedir. Özellikle kaynakların tahsisinde, ödül dağıtımında ve terfi kararlarındaki adaletsizlikler çalışanların örgüte ve yöneticilere yönelik tutumlarını olumsuz etkilemektedir. Bu doğrultuda örgüte olan güvenin sarsılması, azalan aidiyet

duygusu, artan stres, yeni iş arayışına girme gibi davranışların ortaya çıkma ihtimali fazladır. Bu gibi davranışsal örüntüler de tükenmişliğin tetikleyicisidir (Herrity, 2023; Martin, 2022; Saunders, 2019).

Yönetici ile yaşanan problemler: Yöneticiler, örgütlerde karar vericiler ve yetki sahibi kişiler olduğu için çalışanlar üzerinde güç sahibidirler. Ancak kişilik özellikleri olarak toksik örüntüler sergileyen, aşırı mükemmeliyetçi, kolay beğenmeyen, kontrolcü ve otokratik yöneticilik eğilimine sahip yöneticiler çalışan bireylerin tutum ve davranışlarında olumsuz etki bırakabilmektedirler. Öyle ki, diğer örgütsel faktörler elverişli ve beklentiyi karşılayacak düzeyde dahi olsa, sadece sorunlu bir yönetici ile çalışmak zorunda olmak bile çalışanların tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir (Herrity, 2023; Saunders, 2019).

Kişi-İş Uyuşmazlığı: Her birey kendini diğerlerinden ayıran kalıplaşmış duygu, düşünce ve davranış eğilimlerine sahiptir. Bireylerin ilgisi, yeteneği ve becerisi her işi yapmaya uygun olmayabilir. Kendi kişisel beklentileri ile uyuşmayan işleri yapma durumunda olan bireyler bu durumdan huzursuz olabilirler. Doğalarına ve ilgi alanlarına uygun işlerde çalışmayan bireyler zamanla mutsuzluk, depresyon, yüksek stres ve tükenmişlik gibi olumsuz durumlarla karşılaşabilirler (Martin, 2022; Saunders, 2019).

Kişilik Özellikleri: Kişilik özellikleri bireylerin sahip olduğu genetik faktörlere ve içinde bulunduğu çevresel faktörlere bağlı olarak şekillenir ve özellikle yetişkinlikten sonra değişim hızı yavaşlar (Özsoy, 2013). Bu sebeple kişinin yaptığı işin kişiliği ile uyumlu olması gerekir. Öte yandan, bazı kişilik özelliklerine sahip bireyler strese ve tükenmişliğe daha çok eğilimlidir. Özellikle hırslı, mücadeleci, benmerkezci, dakikliğe önem veren ve iş odaklı A tipi kişilik özelliğine sahip olan kişiler (Durna, 2005) strese ve tükenmişliğe daha yatkındır (Ceyhan ve Çiçek, 2020).

1.2.3. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik bireyin kendisi, sosyal çevresi ve çalıştığı örgüt açısından olumsuz birçok sonucu da beraberinde getirmektedir. Bireysel açıdan bakıldığında yorgunluk, uyku problemleri, artan sağlık problemleri, huzursuzluk, öfke, işyerinde sinik davranışlar, fiziksel ağrılar, kendini iyi hissetmeme, unutkanlık, umutsuzluk, erteleme, iştahta değişimler, kaygı problemleri ve odaklanmada zorluk çekme gibi sorunlar görülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008; Jenkins ve Maslach, 1994; Martin, 2022). Sosyal açıdan ise aile yaşantısı ve sosyal çevresindeki kişilerle olan etkileşiminde çatışmaların artması

gözlemlenebilir. Örgütsel açıdan ele alındığında; müşterilerle yaşanan problemlerin artması, çalışma arkadaşları ile ilişkilerde problem yaşama ve işi anlamsızlaştırma gibi sonuçlarla karşılaşılabılır. Bununla birlikte işe geç gelme, artan devamsızlık sorunu, işten ayrılma niyetinde zamanla yaşanan artış ve performans düşüklüğü gibi sonuçlarla karşılaşıma ihtimali de artmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008; Martin, 2022; Suner-Soler vd., 2014). Bu açıdan bakıldığında tükenmişlik sendromundan mustarip olan bireylerin en kısa sürede bu sorunu ortadan kaldırıcı eylemlerde bulunması ve gerekiyorsa profesyonel destek alması gerekmektedir.

1.2.4. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

Bu yönde izlenebilecek birçok yöntem bulunmaktadır. Aşağıda ana hatlarıyla tükenmişlik sorunu yaşayan çalışanların izleyebileceği birtakım taktik ve stratejiler paylaşılmıştır.

İş yükünün dengelenmesi: Tükenmişliğin en önemli sebeplerinden biri aşırı iş yükü olduğu için öncelikle kişinin mevcut iş yükünü sorgulaması gerekmektedir. Eğer iş yükü kişisel tercihlerden dolayı fazla ise bu durumda kişinin sadece daha önemli gördüğü işlere yönelmesi, kapasitesinin üstünde kalan ve stratejik önem düzeyi düşük işlerden uzaklaşması gerekmektedir. Ancak iş yükü fazlalığı örgütten kaynaklı ise bu durumda çalışan durumu yöneticilerine bildirmelidir. Aynı zamanda örgütte stres ve tükenmişlik gibi sorunlarla başa çıkmak isteyen yöneticilerinde iş yükü analizi yaparak çalışanlara onların kapasite ve kaynakları ile uyumlu iş dağılımı yapması gerekmektedir (Demerouti, 2015; Maslach ve Gomes, 2006; Valcour, 2016).

Kişisel limitler koyma: İşkolik veya işe gereğinden fazla zaman ve enerji ayıran bireylerin günlük, haftalık ve aylık limitler koyarak iş yükünü dengelemesi gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanlar iş tanımının dışında kalan işlerde gönüllü olabilmektedir. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme açısından kıymetlidir. Ancak burada da çalışanın bazı durumlarda iş arkadaşlarından ya da yöneticilerinden gelen ricaları geri çevirebilmesi ve hayır demeyi öğrenebilmesi gerekmektedir (Smith vd., 2023; Valcour, 2016).

Sosyal yaşam ve iş yaşamı dengesinin kurulması: Hayat sadece işten ibaret değildir. İş hayatın merkezine almak, hayatın diğer önemli boyutlarını (aile, arkadaşlıklar, sosyal yaşam) ihmal etme ile sonuçlanabilir. Dolayısı ile çalışanın acil ve çok önemli bir durum olmadığı sürece ailesi ile ve sevdikleri ile değerli vakit geçirme alışkanlığını kazanması gerekmektedir (Demerouti, 2015; Smith vd., 2023).

Hobiler edinme: İş dışında hayatta birçok mutluluk verici ve rahatlatıcı aktivite bulunmaktadır. Gerek stres düzeyinin dengelenmesi gerekse odak değiştirip zihnin toparlanması için çalışanların ilgi duyduğu alanlarda hobiler edinmesi önerilmektedir (Martin, 2022; Smith vd., 2023).

Planlı çalışma: Yoğun stres ve tükenmişliğin önemli tetikleyicilerinden biri de zamanı etkin kullanmamaktır. Zamanı etkin ve verimli kullanmak için de kişinin sorumluluklarını bir plan ve düzen içinde yapması, zaman yönetimi uygulamalarına yer vermesi gerekmektedir (Demerouti, 2015; Herrity, 2023; Maslach ve Gomes, 2006). Ancak burada takip edilen planın çok katı olmamasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü katı planlar ve aşırı derece zor hedefler, kişiyi motive etmek yerine kısa sürede hevesinin azalmasına yol açabilmektedir.

Negatif insanlardan uzaklaşma: Duygular büyük ölçüde bulaşıcıdır. Sürekli dert yanan, tatminsiz ve melankolik kişiler çevresindeki kişilerin enerjilerini sömürürler. Bu tarz negatif davranışsal örüntüleri sık sergileyen insanlarla uzun süre birlikte olunca, çalışanların da istek ve enerjilerinin düşme ihtimali artmaktadır. Bu sebeple negatif insanlardan mümkün mertebe uzaklaşılmalı, bunun yerine iyimser ve pozitif enerji veren insanlarla daha çok vakit geçirilmeye çalışılmalıdır (Martin, 2022; Smith vd., 2023).

Sosyalleşmeye önem verme: İnsan başkalarının varlığına hayatının büyük bir bölümünde ihtiyaç duyar. Dolayısı ile başkaları ile kaliteli ve neşeli vakit geçirmek, bireylerin psikolojik olarak iyi oluşu açısından kıymetlidir. Dolayısı ile iş yaşamında, sosyal yaşamda ve aile yaşamında temel bir psikolojik ihtiyaç olan sosyalleşme ihtiyacının giderilmesi gerekmektedir (Demerouti, 2015; Herrity, 2023; Martin, 2022; Valcour, 2016).

Beslenme ve sağlığa önem verme: Özellikle sağlığa zararlı olduğu bilinen besinlerden uzak durulmalı, sigara, alkol ve benzeri ürünlerin tüketimini durdurmak veya en azından minimum düzeye indirmek gerekmektedir (Martin, 2022; Smith vd., 2023). Bu durum zamanla kişinin sağlığını olumlu yönde etkileyecek ve kişinin ruh halinin daha iyi olmasına zemin oluşturacaktır.

Spor yapma: Günlük yaşamın yoğun temposundan uzaklaşma, ilgi duyulan alanlara yönelme ve bedenin sağlıklı kalmasını sağlama açısından spor yapmak önemlidir. Bu sebeple yürüyüş, koşu, bisiklet sürme, yüzme ve benzeri gibi kişinin ilgi duyduğu alanda düzenli ve istikrarlı spor yapması önerilmektedir (Martin, 2022; Smith vd., 2023).

BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın probleminin arka planına değinilmiştir. Sonrasında araştırma soruları doğrultusunda araştırmanın modeli sunulmuştur. Son olarak araştırma soruları çerçevesinde konuyla ilgili literatüre dayanarak araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

2.1. Araştırmanın Problemi

Bireylerin hayatlarında duygu kavramı fazlasıyla önemli bir yer tutmaktadır. Duygular bireylerin davranışlarını düzenleyen, vereceği kararları etkileyen, diğer bireylerle ilişkilerini şekillendiren bir etkiye sahiptir (Kozak ve Genç, 2014). İnsan duygularından bağımsız değerlendirilemeyeceği gibi hayatının büyük bir bölümünü kapsayan iş yaşamını da duygulardan bağımsız değerlendirmenin mümkün olmayacağı anlaşılmıştır. İş yaşamında son yıllarda duygu kavramına yönelik ilgi ve araştırmalar önemli derecede artış göstermiş, duyguların dahil olmadığı bir çalışma hayatı düşünülemez hale gelmiştir (Şenel ve Aydoğan, 2019). Çalışma hayatında müşteri memnuniyetinin sağlanması yönünde birçok etkenden bahsedilmektedir. Özellikle yüz yüze iletişimin en yoğun olduğu hizmet sektöründe çalışan bireylerin müşteri ile ilişkisi, müşteri memnuniyetinin en önemli parçalarından biridir. Dolayısı ile yoğun rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilir performans elde edebilmeleri için çalışan bireylerin örgüt politikaları çerçevesinde duygularını düzenlemeleri sağlanacak örgütsel başarısı için önemli bir noktadır (Özsoy, 2020).

Bu noktada duygular çalışan bireyler tarafından yönetilmesi zorunlu hale gelen yeni bir emek kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler artık bireylerin fiziksel ve zihinsel emeklerinin dışında duygularını da emek vererek düzenlenmesini ve pazarlanmasını mümkün kılmıştır (Beğenirbaş ve Turgut, 2014). Literatür incelendiğinde duygusal anlamda verilen bu emeğin belirli bir süre sonunda çalışan bireylerin hissettiği duygular ile göstermeye çalıştığı duygular arasındaki uyumsuzluk bazı olumsuzluklara yol açabilmektedir. Çalışan bireyler tarafından duyguların çalışma ortamında doğru yönetilmesi, örgütün hedefleriyle uyum içinde ve müşteri odaklı olmasının dışında çalışan birey tarafında yoğun bir stres oluşturabilmektedir. Duyguları yönetme durumu örgütler için fayda sağladığı düşünülürken, bireyin yaşadığı yoğun stres bireyin tükenmişlik yaşamasına sebep olabilmektedir. Aslında tükenmişlik çok uzun zamandır

devamlılığını sürdüren yüksek düzeyde stres karşısında verilen tüm zihinsel, fiziksel ve duygusal tepkilerin sonucudur (Yücebalkan ve Karasakal, 2016). İlgili yazın incelendiğinde çalışmalarda son yıllarda artış olduğu görülmektedir. Araştırmalar doğrultusunda duygusal emeğin tükenmişliği etkilediği görülmektedir (Akdu ve Akdu, 2016; Çaldağ, 2010; Grandey, 1999; Karakaş, 2017; Kaya ve Özhan, 2012; Oral ve Köse, 2011; Sakagami vd., 2017; Üngören vd., 2010; Yıldırım ve Erul, 2013; Yıldız, 2021; Yücebalkan ve Karasakal, 2016); Birbirini destekleyen ve farklılaşan bulguların olduğu da incelemeler sonucu ortaya çıkmaktadır. Araştırmaların çoğunluğu belirli meslek gruplarının, kamu kuruluşlarının veya özel şirketlerin dahil edildiği çalışmalardan oluştuğu görülmektedir. Fakat hizmet sektörünün her alanını kapsayan özel ve kamu kuruluşlarının içinde bulunduğu, çeşitli meslek gruplarının dahil edildiği çalışmaların sayısı yadsınamaz derecede düşüktür. Buradan yola çıkarak yapılan bu çalışmada da bireylerin duygusal emek davranışına en çok maruz kaldıkları, iletişimin en yoğun olduğu hizmet sektörü genelinde duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişki, duygusal emek boyutlarının ve tükenmişlik boyutlarının arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi araştırılmıştır.

2.2. Araştırmanın Soruları

Çalışma kapsamında değindiğimiz hususlardan yola çıkarak cevap aradığımız temel soru şudur:

Hizmet sektöründe çalışanların duygusal emek davranışları tükenmişlik düzeylerini nasıl etkilemektedir?

Araştırmanın temel sorusunu istatistiki analizlerle test etmeyi sağlayacak sadeleştirilmiş araştırma soruları şu şekildedir:

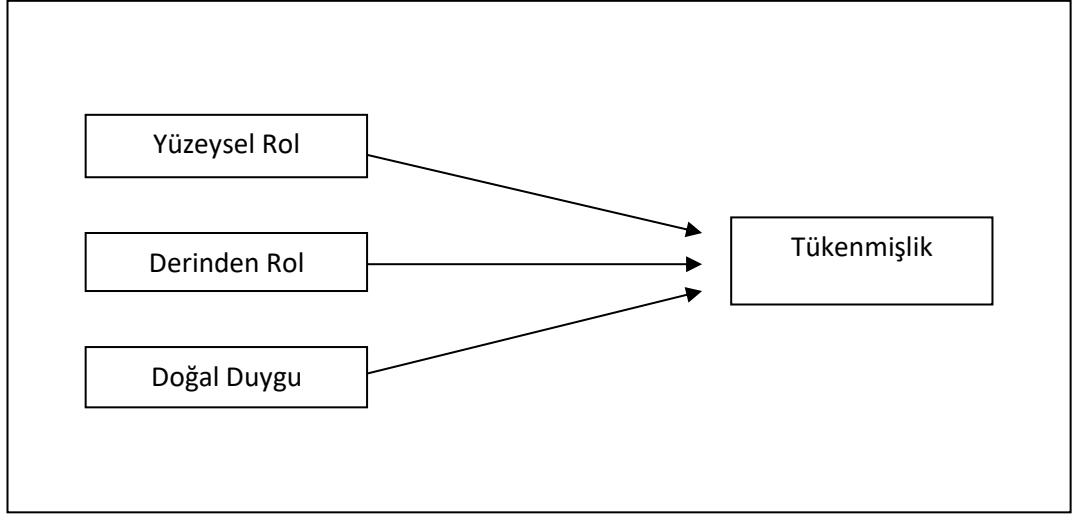
- Yüzeysel rol davranışı tükenmişlik düzeyini nasıl etkilemektedir?
- Derinden rol davranışı tükenmişlik düzeyini nasıl etkilemektedir?
- Doğal duygu davranışı tükenmişlik düzeyini nasıl etkilemektedir?

2.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma soruları doğrultusunda elde edilen araştırmanın modeli şekil 1'de sunulmuştur. Bu model doğrultusunda çalışan bireylerin yüzeysel rol, derinden rol ve doğal duygu davranışının tükenmişlik ile ilişkisini gösteren teorik bir model ortaya konulmuştur.

Şekil 1

Araştırmanın Teorik Modeli



2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma soruları doğrultusunda bir ana hipotez ve duygusal emek davranışlarının alt boyutlarına göre üç alt hipotez oluşturulmuştur.

Çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişliğe etkisi: Hochschild (1983), duygusal emek davranışını çalışanların yaptığı işin gerektirdiği duyguları diğer bireyler tarafından gözlemlenecek şekilde yüzeysel ve bedensel olarak düzenlemesi olarak ifade etmektedir. Çalışan bireyler müşterilerine hizmet verirken örgüt politikaları çerçevesinde istenen duyguları sergilemek zorunda kalabilmektedirler. Hochschild örgütün talep ettiği duygusal davranışlar ile çalışan bireyin hissettiği duygular arasındaki uyumsuzluğun olumsuzluklara sebep olacağını belirtmiştir. Literatür incelendiğinde bunlardan en önemlisinin de tükenmişlik olduğunu görmekteyiz. Birey yaşadığı uyumsuzluk sonucunda kendiyile çatışma yaşamaya başlar ve uzun süreli yaşadığı bu stres tükenmişliğin meydana gelmesine neden olur (Güngör, 2009). Bu çerçevede, duygusal emek davranışının tükenmişlik ile arasındaki ilişkinin tespiti hizmet sektörü için çok önemlidir.

Hipotez 1: Çalışanların duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yüzeysel rol davranışının tükenmişliğe etkisi: Yüzeysel rol davranışı, duygusal emek davranışı esnasında mimik, dış görünüş ve beden diline yansıyan herhangi bir şeydir. Bu

davranış biçimi çalışan bireyin asıl hissettiği duyguyla, talep edilen davranışın uyumlu olup olmadığı dikkate alınmadan görünüşte düzenlenmesidir. (Chu,2002). Yüzeysel davranış gösterilirken çalışan bireylerin ne hissettiği önemsenmez, mesleğin kuralları gereği sergilenmesi istenen davranış gösterilir. Bu da çalışan bireylerin duygusal çelişkiler yaşamasına yol açabilmektedir. Hatta bireylerin bir süre sonra duygularına yabancılaşması da söz konusu olabilmektedir.

H1a: Yüzeysel rol ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki vardır.

Derinden rol davranışının tükenmişliğe etkisi: Yüzeysel davranışın dışında derinden davranış kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Çalışanların duygusal emek davranışını gerçekleştirdiği esnada hizmet sunduğu müşterisine karşı duygudaş olma durumu söz konusudur. Derinden davranış sergilenirken örgüt politikaları gözetiminde gerçekleştirir fakat burada yüzeysel davranıştaki dışa vurumda gerçekleşen kurgu söz konusu değildir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Bu sebeple çalışanlar yüzeysel davranıştaki yaşadıkları duygusal çelişkinin ortaya çıkardığı olumsuzluklardan etkilenmezler. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde bu konuda farklı tespitler ortaya konulduğu görülmektedir.

H1b: Derinden rol ile tükenmişlik arasında negatif ilişki vardır.

Doğal duygu davranışının tükenmişliğe etkisi: Ashforth ve Humprey(1993), duygusal emeğin bir zorunluluktan ibaret olmadığını, çalışan bireylerin hissettiği gerçek duygular sonucunda ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir. Bununla beraber çalışan bireylerin bu davranışları samimi olarak sergilediğinde daha olumlu tepkiler görüldüğünü savunmaktadır. Ashforth ve Humprey, duyguların derinlerine inmektense somut olarak gözlemlenebilen duyguları inceler (Oral ve Köse, 2011).

H1c: Doğal duygu ile tükenmişlik arasında ilişki yoktur.

BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA

Bu bölümde duygusal emek davranışlarının tükenmişliğe etkisine dair yapılan ampirik çalışmanın sonuçları yer almaktadır. Bu kapsamda örneklem ve verilerin toplanma süreci, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin detaylar ve araştırma dahilinde gerçekleştirilen analizlere ve bulgularına yer verilecektir.

3.1. Örneklem ve Verilen Toplanması

Araştırmanın örneklemini hizmet sektörünün her alanında çalışan bireyler oluşturmaktadır. Alan yazında sadece meslek gruplarına yönelik veya kamu, özel sektör alanlarında çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Duygusal emeğe en çok maruz kalındığı bilinen hizmet sektöründe geneli değerlendirebilmek amacıyla tek bir sektör veya meslek grubu üzerinden araştırma yoluna girilmemiştir. Araştırma kapsamında 13 maddeli duygusal emek ölçeği, 19 maddeli tükenmişlik ölçeği, 12 adet demografik soru ve 3 adet eleme sorusundan oluşan toplam 47 soruluk anket formu hazırlanmıştır. Oluşturulan anket formu katılımcılara online anket yöntemiyle ulaştırılmıştır. Veri setine ulaşabilmek amacıyla anketin linki çeşitli sosyal ağlar ve kişisel iletişim ağları vasıtasıyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Araştırmaya toplam 359 kişi katılım göstermiştir. Ankete eklenen eleme soruları vasıtasıyla ve tespiti sağlanan özensiz cevaplanmış anketler çıkarıldıktan sonra analizler 306 anket verisi üzerinden IBM SPSS Statistics programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'nun 07.4.2023 tarih ve E-6192333-00.99-236259 sayılı onayı çerçevesinde araştırmanın etik ilkelere uygunluğu onaylanmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada duygusal emeği ve tükenmişliği ölçmek için iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeklerin detayları aşağıda yer almaktadır.

Duygusal Emek Ölçeği: Araştırmada çalışan bireylerin duygusal emek davranışlarını ölçmek amacıyla Diefendorff ve ark. (2005)'nin geliştirdiği ve Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Duygusal Emek Ölçeği" kullanılmıştır. Uyarlaması gerçekleştirilen ölçek Türkiye'deki iş yaşamı için duygusal emek davranışının ölçülmesinde geçerliği olan, güvenilir şekilde kullanılabilecek bir ölçektir (Basım ve Beğenirbaş, 2012). Ölçek yüzeysel rol davranışı (6 madde), derinden rol davranışı (4

madde) ve doğal duygu davranışı (3 madde) olmak üzere toplam üç alt boyuttan ve 13 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılara ölçek maddeleri beşli Likert tipi ile (1=Hiç katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) sunulmuştur.

Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği: Çalışan bireylerin tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Kristensen ve ark. (2005) tarafından gerçekleştirilen Kutanis ve Karakiraz (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan Kopenhag Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Kopenhag Tükenmişlik Envanteri kişisel tükenmişliği (6 madde), işle ilgili tükenmişliği (7 madde) ve müşteri ile ilgili tükenmişliği (6 madde) ölçen üç alt boyuttan ve toplam 19 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılara ölçek maddeleri beşli Likert tipi ile (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman) sunulmuştur.

Genel olarak tükenmişlik alanında sürdürülen çalışmalar incelendiğinde daha çok Maslach Tükenmişlik Envanterinin tercih edildiği görülmektedir. Son yıllarda tükenmişliği ölçmek için yapılan çalışmalarda uluslararası literatürde Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin de sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Kristensen ve ark. (2005)'na göre sıklıkla kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanterinin bireylerin cinsiyetini, kültürel farklılıklarını ve sosyo-ekonomik farklılıklarını göz ardı ederek bazı soruların kabul edilemez tarzda olduğunu vurgulamaktadır. Kopenhag Tükenmişlik Envanteri daha az soruyla birçok farklı türde tükenmişliği ölçmeyi olanaklı kılmış ve kullanım kolaylığı sebebiyle Maslach Tükenmişlik Envanterine göre tükenmişliği daha etken düzeyde ölçtüğünü tespit etmişlerdir. Kopenhag Tükenmişlik Envanteri birçok farklı dile çevrilmiş, çeşitli ülkelerde tükenmişlik ile ilgili alanlarda tükenmişliği ölçmek için kullanılmıştır. Araştırmalar sonucunda bu envanterin tatmin edici seviyede geçerli ve güvenilir olduğu neticesine varılmıştır (Deliorman vd., 2009).

3.3. Bulgular

3.3.1. Katılımcılara ilişkin demografik bulgular

Araştırmaya toplam 306 çalışan katılmıştır. Katılımcıların %65.4'ü kadın, %45.4'ü evli, ortalama yaşları 32.2 ve yaş aralığının 17-60 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunu %49.0 ile lisans mezunları oluştururken %16.0'sını ön lisans, %22.5'ini ise lise mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların %52.9'u orta kademe çalışanı ve %57.8'i beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Yönetmel pozisyon kategorisinin de çalışanların %31.0'i yönetici statüsünde çalışırken %24.5'i alt kademe yöneticisi, %45.8'i orta kademe

yöneticisi ve %16.7'si üst kademe yöneticisidir. Katılımcıların çalışma hayatında bulunma süreleri ortalama 11 yıla yakınken mevcut amirleriyle çalışma süreleri 4 yıla yakındır.

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım

<i>Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet	Kadın	200	65.4
	Erkek	103	33.7
	Belirtmek istemiyorum	3	1.0
	Cevaplanmamış	-	-
Medeni Hal	Evli	139	45.4
	Bekar	167	54.6
	Cevaplanmamış	-	-
Pozisyon	Alt Kademe	59	19.3
	Orta Kademe	162	52.9
	Üst Kademe	76	24.8
	Cevaplanmamış	9	2.9
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	7	2.3
	Ortaokul	3	1.0
	Lise	69	22.5
	Ön Lisans	49	16.0
	Lisans	150	49.0
	Yüksek Lisans	26	8.5
	Doktora	1	0.3
	Cevaplanmamış	1	0.3
Çalışan Türü	Mavi Yaka	105	34.3
	Beyaz Yaka	177	57.8
	Cevaplanmamış	24	7.8
Yönetici Statüsü	Evet	95	31.0
	Hayır	205	67.0
	Cevaplanmamış	6	2.0
Yönetimsel Pozisyon	Alt Kademe	75	24.5
	Orta Kademe	140	45.8
	Üst Kademe	51	16.7

	Cevaplanmamış	40	13.1
<i>Diğer Bulgular</i>	<i>Ortalama Değer</i>		
Yaş	32.15 yıl		
Çalışma Süresi(Toplam)	10.87 yıl		
Çalışma Süresi(Mevcut Amir)	3.95 yıl		

3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Testi

Tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) ve içsel tutarlılık değerleri (*a*) tablo 2'de gösterilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin genel anlamda oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (min. *a* değeri .71 olarak hesaplanmıştır). Katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde; duygusal emek ve tükenmişlik düzeylerinin ortalama düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların duygusal emek davranışlarından en yüksek düzeyde olanı doğal davranış (3.68), en düşük düzeyde olanı ise yüzeysel rol davranışıdır (2.57).

Tablo 2

Tanımlayıcı istatistikler ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Cronbach a</i>
<i>Duygusal Emek</i>			
Duygusal Emek Toplam	2.95	0.64	.71
Yüzeysel Rol	2.57	1.04	.86
Derinden Rol	2.98	1.28	.91
Doğal Duygu	3.68	1.01	.81
<i>Tükenmişlik</i>			
Tükenmişlik Toplam	3.03	0.85	.95
Müşterilerle İlgili Tükenmişlik	3.08	0.88	.81
İşle İlgili Tükenmişlik	3.03	0.92	.87
Kişisel Tükenmişlik	2.96	0.97	.93

n=306. Ölçekler 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür.

3.3.3. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler

Bağımsız Örneklem T Testleri ve Bulguları

Tablo 3*Cinsiyete göre farklılıklar*

<i>Değişkenler</i>	<i>Kategori</i>	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S.S.</i>	<i>t</i>
Duygusal Emek Toplam	Kadın	200	2.94	0.64	0.75
	Erkek	103	2.99	0.63	
Yüzeysel Rol	Kadın	200	2.60	1.05	-0.62
	Erkek	103	2.52	1.04	
Derinden Rol	Kadın	200	2.90	1.29	1.61
	Erkek	103	3.15	1.27	
Doğal Duygu	Kadın	200	3.66	1.04	0.54
	Erkek	103	3.72	0.97	
Tükenmişlik Toplam	Kadın	200	3.15	0.80	-3.42**
	Erkek	103	2.80	0.92	
Müşterilerle İlgili Tükenmişlik	Kadın	200	3.16	0.86	-1.97
	Erkek	103	2.95	0.91	
İşle İlgili Tükenmişlik	Kadın	200	3.17	0.84	-3.36**
	Erkek	103	2.79	0.91	
Kişisel Tükenmişlik	Kadın	200	3.13	0.92	-4.10***
	Erkek	103	2.66	0.99	

Not: $N=306$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.00$, S.S. = Standart Sapma

Tablo incelendiğinde katılımcıların toplam cinsiyete göre tükenmişlik düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<,05$). Kadın katılımcıların ($\bar{x}=3,51 \pm 0,80$) toplam tükenmişlik düzeyleri, araştırmaya katılan erkek katılımcıların ($\bar{x}=2,80 \pm 0,92$) toplam tükenmişlik düzeylerinden daha yüksektir.

Katılımcıların cinsiyete göre işle ilgili tükenmişlik düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<,05$). Araştırmaya katılan kadın katılımcıların ($\bar{x}=3,17 \pm 0,84$) işle ilgili tükenmişlik düzeylerinin, araştırmaya katılan erkek katılımcıların ($\bar{x}=2,79 \pm 0,91$) işle ilgili tükenmişlik düzeylerinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların cinsiyete göre kişisel tükenmişlik düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<,000$). Araştırmaya katılan kadın katılımcıların ($\bar{x}=3,13 \pm 0,92$) kişisel tükenmişlik düzeylerinin, araştırmaya katılan erkek katılımcıların ($\bar{x}=2,66 \pm 0,99$) kişisel tükenmişlik düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4*Medeni duruma göre farklılıklar*

<i>Değişkenler</i>	<i>Kategori</i>	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S.S.</i>	<i>t</i>
Duygusal Emek Toplam	Evli	139	2.92	0.65	-0.65
	Bekar	167	2.97	0.64	
Yüzeysel Rol	Evli	139	2.45	1.05	-1.74
	Bekar	167	2.66	1.03	
Derinden Rol	Evli	139	3.01	1.29	0.37
	Bekar	167	2.96	1.28	
Doğal Duygu	Evli	139	3.76	1.25	1.18
	Bekar	167	3.62	0.99	
Tükenmişlik Toplam	Evli	139	2.95	0.82	-1.44
	Bekar	167	3.09	0.88	
Müşterilerle İlgili Tükenmişlik	Evli	139	3.00	0.81	-1.57
	Bekar	167	3.15	0.93	
İşle İlgili Tükenmişlik	Evli	139	2.99	0.92	-0.88
	Bekar	167	3.07	0.92	
Kişisel Tükenmişlik	Evli	139	2.87	0.91	-1.62
	Bekar	167	3.04	1.00	

Not: $N=306$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.00$, S.S. = Standart Sapma

Tabloyu incelediğimizde bulguların medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 5*Çalışan kategorisine göre farklılıklar*

<i>Değişkenler</i>	<i>Kategori</i>	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S.S.</i>	<i>t</i>
Duygusal Emek Toplam	Mavi Yaka	105	2.95	0.62	-0.55
	Beyaz Yaka	177	2.99	0.66	
Yüzeysel Rol	Mavi Yaka	105	2.45	1.07	-1.76
	Beyaz Yaka	177	2.68	1.05	
Derinden Rol	Mavi Yaka	105	3.05	1.31	0.44
	Beyaz Yaka	177	2.98	1.27	
Doğal Duygu	Mavi Yaka	105	3.81	1.00	1.48
	Beyaz Yaka	177	3.63	1.00	

Tükenmişlik Toplam	Mavi Yaka	105	3.00	0.89	-0.36
	Beyaz Yaka	177	3.03	0.83	
Müşterilerle İlgili Tükenmişlik	Mavi Yaka	105	3.05	0.88	-0.18
	Beyaz Yaka	177	3.06	0.86	
İşle İlgili Tükenmişlik	Mavi Yaka	105	3.00	0.94	-0.25
	Beyaz Yaka	177	3.03	0.90	
Kişisel Tükenmişlik	Mavi Yaka	105	2.93	1.03	-0.60
	Beyaz Yaka	177	3.00	0.92	

Not: $N=306$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.00$, S.S. = Standart Sapma

Tabloyu incelediğimizde bulguların çalışan kategorisine göre anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 6

Yönetmel pozisyona göre farklılıklar

<i>Değişkenler</i>	<i>Kategori</i>	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S.S.</i>	<i>t</i>
Duygusal Emek Toplam	Evet	95	3.06	0.66	1.82
	Hayır	205	2.91	0.64	
Yüzeysel Rol	Evet	95	2.50	1.12	-0.77
	Hayır	205	2.60	1.01	
Derinden Rol	Evet	95	3.21	1.33	2.07*
	Hayır	205	2.88	1.26	
Doğal Duygu	Evet	95	3.95	0.92	3.08**
	Hayır	205	3.57	1.03	
Tükenmişlik Toplam	Evet	95	2.73	0.80	-4.05***
	Hayır	205	3.16	0.85	
Müşterilerle İlgili Tükenmişlik	Evet	95	2.87	0.82	-2.73**
	Hayır	205	3.17	0.89	
İşle İlgili Tükenmişlik	Evet	95	2.70	0.89	-4.30***
	Hayır	205	3.18	0.89	
Kişisel Tükenmişlik	Evet	95	2.64	0.86	-4.08***
	Hayır	205	3.12	0.99	

Not: $N=306$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.00$, S.S. = Standart Sapma

Tablo incelendiğinde, yönetmel pozisyona göre derinden rol davranışının istatistiki açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<,05$). Araştırmaya katılan yönetici

pozisyonunda çalışan katılımcıların ($\bar{x}= 3,21 \pm 1,33$) derinden rol davranışının, yönetici pozisyonunda çalışmayan katılımcıların ($\bar{x}= 2,88 \pm 1,26$) derinden rol davranışından yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların yönetsel pozisyona göre doğal duygu davranış düzeyinin istatistiki açıdan anlamlı bir fark ortaya koyduğu görülmektedir ($p<,05$). Araştırmaya katılan yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların ($\bar{x}= 3,95 \pm 0,92$) doğal davranışının, yönetici pozisyonunda çalışmayan katılımcıların ($\bar{x}= 3,57 \pm 1,03$) doğal rol davranışından yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların toplam tükenmişlik düzeylerinde yönetsel pozisyona göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır ($p<,000$). Araştırmaya katılan yönetici pozisyonunda çalışmayan katılımcıların ($\bar{x}= 3,16 \pm 0,85$) toplam tükenmişlik düzeylerinin, yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların ($\bar{x}= 2,73 \pm 0,80$) toplam tükenmişlik düzeylerinden yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların yönetsel pozisyona göre müşterilerle ilgili tükenmişlik düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır ($p<,05$). Araştırmaya katılan yönetici pozisyonunda çalışmayan katılımcıların ($\bar{x}= 3,17 \pm 0,89$) müşterilerle ilgili tükenmişlik düzeylerinin, yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların ($\bar{x}= 2,87 \pm 0,82$) müşterilerle ilgili tükenmişlik düzeylerinden yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların yönetsel pozisyona göre işle ilgili tükenmişlik düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır ($p<,000$). Araştırmaya katılan yönetici pozisyonunda çalışmayan katılımcıların ($\bar{x}= 3,18 \pm 0,89$) işle ilgili tükenmişlik düzeylerinin, yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların ($\bar{x}= 2,70 \pm 0,89$) işle ilgili tükenmişlik düzeylerinden yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların yönetsel pozisyona göre kişisel tükenmişlik düzeylerinin istatistiki açıdan anlamlı bir fark ortaya koyduğu görülmektedir ($p<,000$). Araştırmaya katılan yönetici pozisyonunda çalışmayan katılımcıların ($\bar{x}= 3,12 \pm 0,99$) kişisel tükenmişlik düzeylerinin, yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların ($\bar{x}= 2,64 \pm 0,86$) kişisel tükenmişlik düzeylerinden yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.4. Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulgularını detaylıca tablolarla paylaşmak yerine sadece farklılık bulunan hususlar kısaca özetlenmiştir. Bu kapsamda sadece örgütsel

hiyerarşideki düzeylere bağlı olarak farklılıklar tespit edilmiştir. Bu doğrultuda üst ve orta kademe çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri (tüm alt boyutlar dahil olmak üzere) alt kademe çalışanlarından daha düşük tespit edilmiştir ($p<0.05$).

3.3.5. Korelasyon Analizi

H1, H1a, H1b, ve H1c hipotezlerini test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinin detaylı sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7

Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Duygusal Emek				Tükenmişlik				Demografik		
	Top1	YR	DR	DD	Top2	MT	İT	KT	Yaş	ÇH	MAÇ
Duygusal Emek Toplam (Top1)	-										
Yüzeysel Rol (YR)	.63***	-									
Derin Rol (DR)	.78***	.10	-								
Doğal Duygu (DD)	.13*	-.51***	.24***	-							
Tükenmişlik Toplam (Top2)	-.03	.32***	-.18**	-.42***	-						
Müşterilerle İlgili Tükenmişlik (MT)	.00	.33***	-.17**	-.39***	.90***	-					
İşle İlgili Tükenmişlik (IT)	-.06	.28***	-.19*	-.41***	.96***	.81***	-				
Kişisel Tükenmişlik (KT)	-.01	.27***	-.13*	-.35***	.92***	.70***	.84***	-			
Yaş	-.03	-.22***	.08	.23***	-.21***	-.18**	-.19**	-.22***	-		
Çalışma Hayatı (Yıl)	.60	-.20**	.17**	.28***	-.26***	-.21***	-.23***	-.28***	.88***	-	
Mevcut Amirle Çalışma (Yıl)	-.07	-.23***	.04	.19*	-.15*	-.10	-.13*	-.19**	.50***	.52***	-

Not: N=306, *P<0.050, **P<0.010, ***P<0.001

H1: Çalışanların duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1'in test edilmesi ve katılımcıların duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

H1a: Yüzeysel rol ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 7 incelendiğinde yüzeysel rol davranışı ile tükenmişlik arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır ($r: 0.32; p<0.001$). Ayrıca tabloyu detaylıca incelediğimizde yüzeysel rol davranışının tükenmişliğin bütün boyutlarıyla arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Müşterilerle ilgili tükenmişlik; $r: 0.33; p<0.001$, işle ilgili tükenmişlik; $r: 0.28; p<0.001$, kişisel tükenmişlik; $r: 0.27; p<0.001$).

H1b: Derinden rol ile tükenmişlik arasında negatif ilişki vardır.

Derinden rol davranışı ile tükenmişlik arasında ortalama düzeyde, negatif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r: 0.18; p<0.010$). Tükenmişliğin boyutlarını tek tek incelediğimiz zaman, derinden rol ile müşterilerle ilgili tükenmişlik arasında orta düzeyde, negatif yönlü, istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r: 0.17; p<0.010$). Derinden rol ile işle ilgili tükenmişlik arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır ($r: 0.19; p<0.050$). Son olarak derinden rol ile kişisel tükenme arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r: 0.13; p<0.050$).

H1c: Doğal duygu ile tükenmişlik arasında ilişki yoktur.

Doğal duygu ile tükenmişlik arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r: 0.42; p<0.001$). Tükenmişliğin alt boyutları tek tek incelendiğinde doğal duygu ile tükenmişliğin her bir boyutu arasında yüksek düzeyde, negatif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.3.6. Regresyon Analizi

Çalışanların duygusal emek davranışlarının, tükenmişlik gösterme düzeylerine etkisini detaylı bir şekilde inceleyebilmek amacıyla çoklu regresyon analizine başvurulmuştur.

Bağımsız değişkenler;

- (1) yüzeysel rol davranışı
- (2) derinden rol davranışı
- (3) doğal duygu davranışı

Bağımlı değişkenler

- (1) müşteriyle ilgili tükenmişlik
- (2) işle ilgili tükenmişlik
- (3) kişisel tükenmişlik

Çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8*Çoklu regresyon analizi bulguları*

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Tükenmişlik Toplam			Müşterilerle İlgili			İşle İlgili Tükenmişlik			Kişisel Tükenmişlik		
	β	t	R ²	β	t	R ²	β	t	R ²	β	t	R ²
<i>Duygusal Emek</i>												
Yüzeysel Rol	.14**	2.83		.18**	3.49		.11*	2.01		.14*	2.40	
Derinden Rol	-.08*	-2.27	.19	-.09*	-2.35	.18	-.09*	-2.35	.18	-.07	-1.56	.13
Doğal Duygu	-.25***	-4.65		-.22***	-3.87		-.29***	-4.97		-.24***	-3.78	

Not: $N=306$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.00$

Yüzeysel rol davranışının tükenmişliğe etkisi

Çoklu regresyon analizi bulgularına göre, yüzeysel rol davranışının ($\beta:14$; $p<0.010$) toplam tükenmişlik değeri üzerinde orta düzeyde, pozitif etkili olduğu görülmektedir. Öte yandan yüzeysel rol davranışının müşterilerle ilgili tükenmişlik üzerinde ($\beta:18$; $p<0.010$) orta düzeyde, pozitif yönde etkisi vardır. Bununla beraber yüzeysel rol davranışının işle ilgili tükenmişlik üzerinde ($\beta:11$; <0.05) ve kişisel tükenmişlik üzerinde ($\beta:14$; $p<0.05$) düşük düzeyde ve pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Derinden rol davranışının tükenmişliğe etkisi

Derinden rol davranışını ($\beta:-.08$; $p<0.05$) toplam tükenmişlik değeri üzerinde düşük düzeyde negatif yönlü etkiye sahiptir. Tabloyu detaylı olarak incelediğimizde, derinden rol davranışının müşterilerle ilgili tükenmişlik üzerinde ($\beta:-.09$; $p<0.05$) ve işle ilgili tükenmişlik üzerinde ($\beta:-.09$; $p<0.05$) düşük düzeyde, negatif yönde etkilidir. Aynı zamanda derinden rol davranışının kişisel tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($\beta:-.07$; $p>0.05$).

Doğal duygu davranışının tükenmişliğe etkisi

Doğal duygu davranışının ($\beta:-.25$; $p<0.00$) toplam tükenmişlik üzerinde yüksek düzeyde, negatif yönde etkili olduğu görülmektedir. Tabloda tükenmişliğin diğer alt boyutları da incelendiğinde doğal davranışın tükenmişliğin bütün alt boyutları üzerinde yüksek düzeyde, negatif yönde etkili olduğu görülmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu kısımda öncelikli olarak bulguların özetine ve bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Sonrasında araştırmanın katkıları, kısıtları ve gelecek araştırmalara yön verecek öneriler ve sonuç bölümü sunulmaktadır.

Bulguların özeti: Farklılıkları incelemeye yönelik Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda katılımcıların verdikleri yanıtlar neticesinde cinsiyete göre farklılıklar incelendiğinde duygusal emek davranışlarında anlamlı bir farklılık bulunamazken kadın katılımcıların toplam tükenmişlik düzeylerinin, işle ilgili tükenmişlik düzeylerinin ve kişisel tükenmişlik düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların evli veya bekar olması, mavi yaka ya da beyaz yaka çalışanı olması, duygusal emek davranışlarında ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Katılımcıların yönetici pozisyonunda çalışanların derinden rol davranışı ve doğal davranışının yönetici pozisyonunda çalışmayan katılımcılardan yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici pozisyonunda çalışmayan katılımcıların ise, müşterilerle ilgili tükenmişlik düzeylerinin, işle ilgili tükenmişlik düzeylerinin ve kişisel tükenmişlik düzeylerinin yönetici pozisyonunda çalışan katılımcılara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Katılımcıların duygusal emek davranışlarının toplam değeri ile tükenmişlik düzeylerinin toplam değeri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Lakin alt boyutları arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Katılımcıların yüzeysel rol davranışı ile tükenmişlik arasında (tüm boyutlar dâhil) pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Böylelikle H1a hipotezimiz desteklenmektedir. Derinden rol davranışı ile tükenmişlik arasında orta düzeyde, negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Tükenmişliğin alt boyutlarına ayrıca baktığımızda ise derinden rol ile müşterilerle ilgili tükenmişlik düzeyi arasında orta düzeyde negatif yönlü, derinden rol davranışının işle ilgili tükenmişlik ve kişisel tükenmişlik ile arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. H1b hipotezimiz desteklenmektedir. Doğal duygu ile tükenmişlik arasında (tüm boyutlar dahil) yüksek düzeyde, negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. H1c hipotezimiz

desteklenmemektedir. Regresyon analizi bulgularında yüzeysel rol davranışının toplam tükenmişlik ve müşterilerle ilgili tükenmişlik üzerinde orta düzeyde, pozitif yönde etkili olduğu görülürken, yine yüzeysel rol davranışının işle ilgili tükenme ve kişisel tükenme üzerinde düşük düzeyde, pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Derinden rol davranışının toplam tükenmişlik, müşterilerle ilgili tükenmişlik ve işle ilgili tükenmişlik üzerinde düşük düzeyde, negatif yönde etkiliyken derinden rol davranışının kişisel tükenme üzerinde herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Doğal duygu davranışının toplam tükenmişlik üzerinde (bütün alt boyutları dâhil) yüksek düzeyde negatif yönde etkili olduğu görülmektedir.

Bulguların Yorumlanması:

Korelasyon analizi bulgularının yorumlanması: Araştırmanın arka planında değinildiği üzere duygusal emek ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki beklenilmiştir. Duygusal emeğin toplam skoru ile tükenmişliğin toplam skoru bize bunu vermese de duygusal emeğin alt boyutları ve tükenmişlik arasındaki ilişki bunu kısmen göstermektedir. Literatürü incelediğimizde duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından biri olan tükenmişliğe etkisi çoğu araştırmalar (Akdu ve Akdu, 2016; Sakagami vd., 2017; Yıldırım ve Erul, 2013; Yücebalkan ve Karasakal, 2016) tarafından doğrulanırken duygusal emek ile tükenmişlik arasında ki pozitif yönlü ilişkiye değinen yani duygusal emek davranışının arttıkça tükenmişlik düzeylerinin de arttığına dair benzer sonuçlar alan yazında mevcuttur (Grandey, 1999; Kaya ve Özhan, 2012; Oral ve Köse, 2011; Üngören vd., 2010). Farklı araştırma (Çaldağ, 2010; Karakaş, 2017; Yağcı Özen, 2017; Yıldız, 2021) sonuçlarına rastlamakta mümkündür. Duygusal emek örgütün beklentilerini karşılayabilmek amacıyla çalışan bireyin müşterisine karşı duygularını yönetme biçimi olarak ifade edilmektedir (Hoschscild, 1983). Alan yazında duyguların yönetimi esnasında oluşan stresin çalışan bireyde tükenmişliğe sebep olacağına dair kuramsal bilgilere sık sık rastlanmaktadır. Kuramsal ve teorik çerçevede duygusal emek davranışının arttıkça tükenmişliğin artacağı beklenilmektedir. Alan yazındaki farklılıkların sebebi bireysel farklılıklar, sektörel ve örgütsel farklılıklar vb. şeyler olabilir. Çalışan bireyin kişilik özellikleri duygusal emek davranışı sergileme biçimi üzerinde etkili olabilir veya çeşitli meslek grupları ya da örgütlerin kendi içindeki farklılıklar (çalışma şartları, örgüt politikaları, çalışma ortamı) etkili olabilmektedir.

Duygusal emeğin alt boyutlarını incelediğimiz de yüzeysel rolün arttıkça tükenmişliğinde arttığını görmekteyiz. Araştırmada yüzeysel rol davranışının tükenmişliğin bütün alt boyutları ile aynı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yüzeysel rol davranışı çalışan bireyin aslında hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi tavrında, mimiklerinde değişiklik yapması anlamına gelmektedir (Hochschild, 1983). Yüzeysel rol davranışı sergileyen çalışan birey daha fazla emek sarfettiği, daha fazla rol yapmak zorunda kaldığı için tükenmişliği de daha yoğun yaşamaktadır diyebiliriz. Literatürde bu hipotezi destekleyen birçok araştırma bulunmaktadır (Basım ve Beğenirbaş, 2012; Furnell, 2008; Keleş, 2020; Güler ve Marşap, 2019; Grandey, 1999; Oral ve Köse, 2011; Yılmaz vd., 2015). Bir diğer bulgumuz ise çalışan birey derinden rol davranışı sergilerken tükenmişlik düzeyinin azaldığını söyleyebiliriz. Hochschild(2003)'e göre bireyin derinden rol davranışını, çalışan bireyin örgütten sergilenmesini beklediği duygu ve davranışları gerçekte de hissederek ya da eski tecrübeleriyle bağdaştırarak yaptığını savunmaktadır. Buradan yola çıkarak, hizmet sektöründeki çalışan bireylerin derinden rol davranışını sergileyebilmek için çeşitli duygusal çaba sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bu çaba sonucunda meydana gelen davranışlar tükenmeyi azaltmaktadır ve bu bulgu çalışan bireyler tarafından derinden rol davranışı sergilemenin önemini gösterir diyebiliriz. Literatürde bu görüşü destekleyen araştırmalar bulunurken yine farklı sonuçlar karşımıza çıkabilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Eroğlu,2014; Kaya ve Özhan, 2012). Son olarak bireyin doğal duygu davranışı sergilerken tükenmişlik düzeyinin azaldığını görmekteyiz. Doğal duygu davranışı sergilerken bireyin içinden geldiği gibi rol yapmadan, herhangi bir düzenlemeye ihtiyaç duymadan, duyguları samimi olarak hissedip yansıtmasından dolayı tükenmişlikle arasında negatif ilişki olması olasıdır (Hochschild, 1983). Yani bireyin doğal duygu davranışı arttıkça tükenmişliği azalmaktadır diyebiliriz.

Regresyon analizi sonuçları: Duygusal emek davranışının alt boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini görebilmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda yüzeysel davranış tükenmişliği orta düzeyde açıkladığı görülürken derinden rol düşük düzeyde, doğal davranış ise tükenmişliği yüksek düzeyde açıklamıştır. Buradan yola çıkarak analiz sonuçlarını detaylıca incelediğimizde çalışan bireyin yüzeysel rol davranışı tükenmişlik düzeyini korelasyon analizindeki gibi pozitif yönde etkilemektedir. Yani

çalışan birey ne kadar çok yüzeysel davranış sergilemeye maruz kalırsa tükenmişliğinin de o derece artacağını söyleyebiliriz. Bireyin derinden rol davranışı sergilerken tükenmişliğin azalacağından bahsedebiliriz ama bu oranın derinden davranışın tükenmişliği düşük düzeyde açıkladığı sonucunu da göz ardı etmemeliyiz. Son olarak çalışan bireylerin doğal davranış sergilerken tükenmişliğin azaldığını yüksek düzeyde açıklayabiliriz. Yukarıda da değindiğimiz kuramsal çerçevede ve araştırma sonuçları doğrultusunda bulgular bazı araştırmalarca desteklenirken farklı sonuçlarla da karşı karşıya kalınabilmektedir.

Son olarak araştırmamız da cinsiyete göre duygusal emek davranışının anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilirken, tükenmişlik düzeylerinde kadınların tükenmişlik düzeylerinin erkeklerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun da toplumumuz da kadının çalışma hayatında karşılaştığı cinsiyetçi zorluklar ve çalışma hayatı dışında aile içinde, sosyal yaşamda yüklenen çeşitli sorumluluklardan kaynaklı olduğu düşünülebilir. Katılımcıların evli veya bekar olması, mavi yaka ya da beyaz yaka çalışanı olması da herhangi bir farklılık oluşturmamıştır. Lakin katılımcıların yönetsel pozisyona göre duygusal emek davranışının toplamında olmasa bile boyutlarında ve tükenmişlikle anlamlı fark ortaya koyduğu görülmektedir. Yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların derinden rol davranışı ve doğal duygu davranışı sergileme düzeylerinin anlamlı olarak daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç bize iş hayatında tecrübeleri sonucu belirli bir statüye ulaşmış kişilerin bu konuda deneyimlerinden dolayı olsa gerek daha ılımlı olduğu söylenebilir. Yönetici pozisyonunda çalışmayan katılımcıların ise tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum tecrübe olarak yeterli olgunluğa ulaşmamış, duygularını kontrol etme noktasında daha çok deneyime ihtiyaç duyan çalışan bireylerin buna bağlı çeşitli sebeplerle daha çok tükenmişlik yaşamalarına sebep oldukları gösterebilir.

Araştırmanın Katkısı: Duygusal emek kavramının olumsuz sonuçlarına yönelik araştırmaların öneminin gün geçtikçe arttığını ulusal ve uluslararası literatürde dikkat çekmektedir. Araştırma duygusal emeğe en çok maruz kalınan hizmet sektöründe gerçekleştirilmiştir. Literatür taramasında duygusal emek araştırmalarının büyük çoğunluğunun sadece belirli meslek gruplarında, kamu sektöründe ya da özel sektörde daha spesifik alanlarda yapıldığı görülmektedir. Bu sebeple içinde çeşitli meslek

gruplarını barındıran hizmet sektörünün her alanından çalışan bireyin içinde olduğu bu araştırma literatüre bu bakımdan katkı sağlaması beklenmektedir. Bununla beraber Ulusal yazında kullanımına çok az rastladığımız Kopenhag Tükenmişlik Envanteri de bu ölçeği kullanmak isteyen ya da Kopenhag Tükenmişlik Envanteri ile ilgili araştırmalarını sürdüren diğer araştırmacılar için katkı sağlanması beklenen diğer husustur.

Araştırmanın Kısıtları: Araştırmanın analizleri 306 çalışan üzerinden gerçekleştirilmiştir. Hizmet sektörü genelinde yapılan bu çalışma için 306 katılımcıdan oluşan örneklem sayısı kısıt olarak sayılabilir. İleri dönemdeki araştırmalarda örneklem sayısının çoğaltılması tespitlerin genellemesi açısından önemlidir. Bununla birlikte hizmet sektörü olarak genellediğimiz çalışma bu anlamda katkı sunsa da bireysel farklılıklar, örgüt politikaları, sektör şartları, yönetici ve müşteri farklılıklarının etkisi bilinemediğinden bu da bir kısıt olarak sayılabilir.

Sonraki araştırmalar İçin Öneriler: Elde etmiş olduğumuz bulgular ışığında farklı araştırmalar tasarlanabilir. Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisini daha iyi anlayabilmek ve ortaya daha genel sonuçlar koyabilmek için bu ilişkiyi etkileyen faktörleri belirleyebilmek amacıyla çeşitli örneklem gruplarında benzer çalışmalar sürdürülebilir. İnsanın duygularından bağımsız değerlendirilemeyeceği için insanın duygularını etkileyen unsurlarında derin bir şekilde araştırılması daha sağlıklı olacaktır. Araştırmalardaki bulgu farklılıklarının sebepleri de böylelikle daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü duygusal emek sergilemede kişisel faktörler göz ardı edilemeyecek bir konudur. Bununla beraber duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek bireyin içinde bulunduğu örgüt politikaları, ortamın şartları, çalıştığı yönetici faktörü, sahip olduğu kültür, bireysel farklılıklar ve hatta iletişimde bulunduğu müşteri bireyin duygusal emek davranışını ve tükenmişliğini etkileyebilecek unsurlardır. Bu sebeple hizmet sektörü alanında genel ve spesifik çalışmaların yukarıdaki unsurlar dahilinde çoğaltılması gerektiği düşünülmektedir.

Sonuç olarak artan yoğun rekabet ortamında örgütler sürdürülebilir başarı elde edebilmek için çalışanlarından sergilemelerini talep ettikleri duygular bireylerde bir emek kavramını doğurmaktadır. Bu emeğin çeşitli sonuçları olduğu görülmektedir bunlardan en önemlisi de tükenmişliktir. Aslında bu süreç örgüt ve müşteri tarafından en başta olumlu sonuçlar doğursa da birey açısından öyle olmadığı görülmektedir. Ki daha derin baktığımız zaman

bir örgütün en değerli sermayesi çalışanyken yaşanan bu olumsuzluk aslında örgüt içinde de müşteri çerçevesinde de bir süre sonra çeşitli olumsuzluklara sebep olması kaçınılmazdır. Bu nedenle duygusal emek kavramı örgüt, müşteri, çalışan bireyler açısından detaylıca genel ve özelleştirilmiş örneklerle araştırılması gereken bir kavramdır. Çünkü duygusal emek ile ilgili hâlâ süregelen çalışmalar, kesinlik kazanmamış boyutlar konunun aslında ne kadar karmaşık olduğunu ve ampirik boşlukların doldurulması için araştırmaların ve bulguların arttırılması gerektiğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi.
- Akçal, M. (2020). *Mali müşavirlerin aşırı iş yükü algısı ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi.
- Akdu, U., ve Akdu, S. (2016). Duygusal emek ve iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkileri: Profesyonel turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(47), 1142-1153.
- Akkoç, İ., ve Tunç, H. (2015). Örgüt çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin araştırılması: Balıkesir il milli eğitim müdürlüğü örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(34), 1-21.
- Akoğlan Kozak, M. ve Genç, V. (2014). Değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede duyguların yönetiminin önemi: hizmet işletmeleri açısından bakış. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2019). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi. *International Journal of Management and Administration*, 3(5), 80-100.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Arı, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1993). Emotionallabor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Austin, E. J., Dore, T. C., ve O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personalityandemotionalintelligencewithdisplayruleperceptionsandemotionallabour. *PersonalityandIndividualDifferences*, 44(3), 679-688.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). "Teknik öğretmenlerde yaşam doyumunu iş doyumunu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14): 115-129.
- Basım, N. H., Beğenirbaş, M., ve Yalçın, C. R. (2013). Öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi: Duygusal emeğin aracılık rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1477-1496.
- Batmantaş, H., ve Zeybek, F. (2023). Sağlık Çalışanlarının duygusal emek ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 10(21), 22-56.

- Beehr, T.A. ve Newman, J.E. (1978). Jobstress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665-699.
- Beğenirbaş, M., ve Basım, N. (2012). Duygusal emekte bazı demografik değişkenlerin rolü: Görgül bir araştırma. *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 45-57.
- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş yaşamında çalışanların duygusal emeklerinin örgütsel sinizme etkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 223-246.
- Beğenirbaş, M., ve Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 131-149.
- Brotheridge, C. M., ve Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "peoplework". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Budak, G., ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Burke, R.J. ve Greenglass, E.R. (1995). A longitudinal examination of the Cherniss model of psychological burnout. *Social Science and Medicine*, 40(10), 1357- 1363.
- Cemaloğlu, N. ve Erdemoğlu Şahin D. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2): 465-484.
- Ceyhan, S., ve Çiçek, H. (2020). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin a tipi kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde genel sinizmin aracı rolü. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 888-903.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., ve Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Cherniss, C. (1980). Staff burnout. Jobstress in the human services (1st ed.). London: Sage Publications.
- Cherniss, C. (1990). Natural recovery from burnout: Results from a 10-year followup study. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 13(2), 132- 154.

- Chu, P. S. (2002). Large-scale circulation feature associated with decadal variations of tropical cyclone activity over the central North Pacific. *Journal of Climate*, 15(18), 2678-2689.
- Çaldağ M.A. (2010). *Duygusal emek davranışlarının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Deliorman B., R., Boz Taştan, İ., Yiğit, İ., ve Yıldız, S. (2009). Tükenmişliği ölçmede alternatif bir araç: Kopenhag tükenmişlik envanterinin Marmara Üniversitesi akademik personeli üzerine uyarlaması. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 20(63), 77-98.
- Demerouti, E. (2015). Strategies used by individual stop prevent burnout. *European journal of clinical investigation*, 45(10), 1106-1112.
- Demirkol Ö.F.(2018). Şanlıurfa ilindeki muhasebe meslek mensuplarının tükenmişlik sendromlarının tespitine yönelik bir çalışma. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 8(1), 19-38
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., ve Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 339-357.
- Dormann, C., ve Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of occupational health psychology*, 9(1), 61.
- Durna, U. (2005). A tipi ve b tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 275-290.
- Edelwich J., ve Brodsky A. (1980). *Burn-out-stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- England, Paula, ve George Farkas (1986). *Households, employment, and gender: a social, economic, and demographic view*, 1986.
- Eroğlu, Ş. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.
- Freudenberger, H. J. (1974). "Staff burn-out". *Journal of Social Issues*, 30(1): 159- 165.
- Furnell, A. B. (2008). *Exploring The Relationship Between Burnout, Emotional Labour And Emotional Intelligence: A Study On Call Centre Representatives*. Master Dissertation, Industrial Psychology At The University of Stellenbosch.
- Goffman, E. (1959). The moral career of the mental patient. *Psychiatry*, 22(2), 123-142.
- Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and performance*. Doctoral thesis. Colorado State University, Colorado, USA.

- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Grandey, A. A., ve Sayre, G. M. (2019). Emotional labor: Regulating emotions for a wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 131-137.
- Grandey, A. A, Fisk, GM ve Steiner, DD (2005). Güler yüzle hizmet stresli olmalı mı? Amerikalı ve Fransız çalışanlar için kişisel kontrolün düzenleyici rolü. *Uygulamalı psikoloji dergisi*, 90(5), 893.
- Güler, H. N., ve Marşap, A. (2019). Duygusal zeka ve duygusal emek etkileşimi üzerine bir literatür incelemesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35), 63-81.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 167-182.
- Gürbüz, H., Karapınar M. (2014). Bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeylerinin Maslach kriterlerine göre ölçülmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 267-278.
- Heather Bulan, F., Erickson, R. J., ve Wharton, A. S. (1997). Doing for others on the job: The affective requirements of service work, gender, and emotional well-being. *Social problems*, 44(2), 235-256.
- Herrity, J. (2023). 9 Causes of burnout (with help fulway stoman age it). Erişim adresi: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/causes-of-burnout> (12.05.2023).
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2003). *The commercialization of intimate life: Notes from home and work*. Univ of California Press.
- House, J. ve Wells, J. (1978). Occupational stress, social support, and health. *Reducing occupational stress: Proceedings of a conference* (ss.78- 140). Washington: National Institute of Occupational Safety and Health.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., ve Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of organizational behavior*, 36(6), 749-769.
- Hülshager, U. R., ve Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of occupational health psychology*, 16(3), 361.

- Jenkins, S.R., ve Maslach, C. (1994). Psychological health and involvement in inter personally demanding occupations: a long itudinal perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 101-127.
- Kabataş, A. K. (2020). *Ofis çalışmalarında tükenmişlik sendromu ve ergonomik risk değerlendirmesi: bir kamu idaresi örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32.
- Kahya, C. (2009). *Maliye bakanlığı personelinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Karaaslan, İ.(2020). *Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik, iş doyumunu ve yaşam doyumlarının incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gedik Üniversitesi.
- Karakaş A., (2017). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*9(1) 80-112.
- Kaya, F. (2014). *Duygusal emek ile tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi: aile ve sosyal politikalar Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan yaşlı bakım personeline yönelik bir araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi.
- Kaya, U., ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir çalışma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 109-130.
- Keleş, D. (2020). *Çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi.
- Kılınç, S., ve Yüceler, A. (2021). Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının duygusal emek üzerine etkisi: Konya ilinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 260-273.
- Koç, M. (2019). *Acil yardım, kurtarma ve müdahale personellerinin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi: Trabzon ili örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Gümüşhane Üniversitesi
- Koçak, O. ve Gürsoy, G. (2018). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17): 161-181.
- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S., ve Koyuncu, M. (2015). Duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Yiyecek içecek 165 çalışanları

- üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 14-33.
- Köksel, L. (2009). *İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(8), 8-49.
- Kutanis, R. Ve Karakiraz, A. (2013). Akademisyenlerde tükenmişliğin kopenhag tükenmişlik envanteri (CBI) ile ölçülmesi: *Bir Devlet Üniversitesi Örneği. İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 13-30
- Küçükaltan, D., Aydın Tükeltürk, Ş., ve Gürkan, G. (2015). *Örgütsel davranışta Güncel konular (1.Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., ve Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work stress*, 19(3), 192-207.
- Lin-Chu, Kay Hei (2002). *The effects of emotional labor on employee work outcomes*, unpublished PHD Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Liu, Y., Prati, L. M., Perrewé, P. L., ve Brymer, R. A. (2010). Individual differences in emotion regulation, emotional experiences at work, and work-related outcomes: A two-study investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1515-1538.
- Mann, S., ve Cowburn, J. (2005). Emotional labour and stress with in mental health nursing. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 12(2), 154-162.
- Martin, J. (2022). Burnout: 20 signs, causes, and how to prevent it. Erişim adresi: <https://asana.com/resources/what-is-burnout> (20.04.2023)
- Maslach, C. ve Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Maslach, C., ve Gomes, M. E. (2006). Over coming burnout. *Working for peace: A hand book of practical psychology and other tools*, 2, 43-49.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., W. Schaufeli ve M. Leiter (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psycholog*, 52(1), 397-422.
- Matteson, M.T. ve Ivancevich, J.M. (1979). Organizational stressors and heart disease: A research model. *Academy of Management Review*, 4(3), 347-357.

- Matteson, M. L., ve Miller, S. S. (2012). Emotional labor in librarian ship: A researchagenda. *Library ve Information Science Research*, 34(3), 176-183.
- Mayer, J. D., veSalovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *intelligence*, 17(4), 433-442.
- Meier, S.T. (1983). Toward a theory of burnout. *Human Relations*, 36(10), 899-910
- Morris, J. A., ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotionallabor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Oral, L. ve Köse, S.(2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 16(2):463-492.
- Özen Yağcı, M. (2017). *Sağlık çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Konya ilinde bir uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Özsoy, E. (2013). *A tipi ve b tipi kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Özsoy, E. (2020). Duygusal Emek. C. Aksoy (Ed.), *Çalışma hayatında duygular* (1.Baskı, ss.57-73). Detay Yayıncılık.
- Perlman, B. ve Hartman, E.A. (1982). Burnout: Summary and futurere search. *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Pines, A. Ve Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Freepress.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1): 131-148.
- Sakagami, A., Aijo, R., Nguyen, H. T. T., Katayama, M., Nagata, K. ve Kitaoka, K. (2017). Burnout-Related effects of Emotional labor and work related stresorssmong psychiatric nurses in Japan. *Journal of Wellness and Health Care*, 41(1): 97-111.
- Saltık, I., ve Asunakutlu, T. (2016). Duygusal emek ve kültür: Konaklama sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 109-132
- Sandıkçı, E., (2010). *Stresin tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisi: Diyarbakır'da öğretmenler üzerine bir araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi.
- Saunders, E. G. (2019). 6 causes of burnout, and how toavoid them. Erişim adresi <https://hbr.org/2019/07/6-causes-of-burnout-and-how-to-avoid-them> (10.05.2023)

- Sevine, Y. (2007). *Yetiştirme yurtlarında ve çocuk yuvalarında görev yapan personelin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi.
- Smith, M., Segal, J., ve Robinson, L. (2023). Burnout prevention and treatment. Erişim adresi: <https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm> (13.05.2023).
- Suner-Soler, R., Grau-Martin, A., Flichtentrei, D., Prats, M., Braga, F., Font-Mayolas, S., ve Gras, E. (2014). The consequences of burnout syndrome among health care professionals in Spain and Spanish speaking Latin American countries. *Burnout Research*, 1, 82-89.
- Sürgevil, O., (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Şeker, M. (2019). *Avukatlarda tükenmişlik (burnout) sendromu: Sivas ili merkez ilçe örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi.
- Şenel, G. ve Aydoğan, E. (2019). Etik edinmenin duygusal emek üzerine etkisi: sağlık hizmeti üzerine bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 286-309.
- Tracy, S. J., ve Tracy, K. (1998). Emotion labor at 911: A case study and the oretical critique.
- Tunçay, A. (2009). *Güven ve tükenmişlik ilişkisi: Ankara'daki hastanelerde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.
- Üngören, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö.A., (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yasar University*, 17(5), 2922-2937.
- Valcour, M. (2016). Beating Burnout. Erişim adresi: <https://hbr.org/2016/11/beating-burnout> (03.05.2023).
- Van Gelderen, B. R., Konijn, E. A., ve Bakker, A. B. (2011). Emotional labor among trainee police officers: The interpersonal role of positive emotions. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), 163-172.
- Wharton, A. S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The annals of the american academy of political and social science*, 561(1), 158-176.
- Wrigley, J. (1982). The division between mental and manual labor: Artisan education in science in nineteenth-century Britain. *American Journal of Sociology*, 88, S31-S51.

- Yağcı Özen M. (2017). *Sağlık çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Konya ilinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Yanar, R. (2018). *Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Ege bölgesinde görev yapan turist rehberleri üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi.). Adnan Menderes Üniversitesi.
- Yang, Y., ve Hayes, J. A. (2020). Causes and consequences of burnout among mental health professionals: A practice-oriented review of recentempirical literature. *Psychotherapy*, 57(3), 426.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında algılanan rol çatışması ve belirsizliği ve iş doyumunu ile tükenmişlik arasındaki ilişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi.
- Yıldırım, M.H. ve Erul, E.E. (2013). Duygusal emek davranışının iş görenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1): 88-99.
- Yıldırım, M.H., İçerli, L. (2010). Tükenmişlik sendromu: maslach ve kopenhag tükenmişlik ölçeklerinin karşılaştırmalı Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 123- 131.
- Yıldız H. S. (2021). *Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Kamu kurumlarında bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi.
- Yıldız, E. (2012). Mesleki tükenmişlik ve rehber öğretmenler üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(33), 37-61.
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Güner, M. ve Şen, B. (2015). The relationship between teachers' emotional labor and burnout level. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59, 75-90.
- Yücebalkan, B., ve Karasakal, N. (2016). Akademisyenlerde duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma: Kocaeli üniversitesi örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(2).
- Yücel, İ., ve Saka Ilgın, K., (2016). Yaş ve öğrenim durumunun duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkileri: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 623-643.

EKLER

Ek 1. Duygusal Emek Ölçeği

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

Ek 2. Tükenmişlik Ölçeği

1. Hiçbir Zaman					
2. Çok Nadir					
3. Bazen	1	2	3	4	5
4. Çoğu Zaman					
5. Her zaman					
1. Müşterilerle çalışırken aldığınızdan daha fazlasını verdiğini düşünür müsünüz?	1	2	3	4	5
2. İşiniz nedeniyle tükendiğinizi hisseder misiniz?	1	2	3	4	5
3. Müşterilerle çalışmak enerjinizi tüketir mi?	1	2	3	4	5
4. İşiniz duygusal anlamda yorucu mudur?	1	2	3	4	5
5. Müşterilerle çalışmak size zor geliyor mu?	1	2	3	4	5
6. İşiniz sizi bunaltır mı?	1	2	3	4	5
7. Müşterilerle çalışmayı yıpratıcı bulur musunuz?	1	2	3	4	5
8. Çalıştığınız her saatin sizin için yorucu olduğunu düşünür müsünüz?	1	2	3	4	5
9. Ne sıklıkla kendinizi yıpranmış hissedersiniz?	1	2	3	4	5
10. İş dışı zamanlarda aileniz ve arkadaşlarınızı için yeterli vakit ayıracak gücü kendinizde bulur musunuz?	1	2	3	4	5
11. Müşterilerle çalışmayı ne kadar daha sürdürebileceğinizi düşündüğünüz oluyor mu?	1	2	3	4	5
12. Sabah uyandığınızda "bir iş günü daha" düşüncesiyle kendinizi bitkin hisseder misiniz?	1	2	3	4	5
13. Kendinizi ne sıklıkla fiziksel olarak bitkin hissedersiniz?	1	2	3	4	5
14. Kendinizi ne sıklıkla duygusal olarak bitkin hissedersiniz?	1	2	3	4	5
15. Kendinizi ne sıklıkla kendinizi zayıf ve dirençsiz hissedersiniz?	1	2	3	4	5
16. İş gününün/vardiyanızın sonunda kendinizi tükenmiş hisseder misiniz?	1	2	3	4	5
17. Ne sıklıkta "daha fazla dayanamayacağım" diye düşünürsünüz?	1	2	3	4	5
18. Müşterilerle çalışmaktan bıktınız mı?	1	2	3	4	5
19. Kendinizi ne sıklıkla kendinizi yorgun hissedersiniz?	1	2	3	4	5

Ek 3. Demografik Sorular

- 1.Cinsiyetiniz:** a) Kadın b) Erkek c) Belirtmek İstemiyorum d) Diğer
- 2.Medeni Haliniz:** a) Evli b) Bekar
- 3. Yaşınız nedir?**
- 4. Mesleğiniz nedir?**
- 5. Şu an çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz nedir?** a) Alt kademe çalışanı b) Orta kademe çalışanı c) Üst kademe çalışanı
- 6. En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi nedir?** a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Ön Lisans e) Lisans f) Yüksek Lisans g) Doktora
- 7. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız?**
- 8. Şu an bulunduğum kurumda yönetici olarak çalışmaktayım.** a) Evet c) Hayır
- 9. Yönetmel pozisyonunuz nedir?** a) Alt kademe yöneticisi b) Orta kademe yöneticisi c) Üst kademe yöneticisi
- 10. Kaç yıldır mevcut amirinizle birlikte çalışmaktasınız?**
- 11. Hizmet sektöründe çalışmaktayım.** a) Evet b) Hayır
- 12. Eklemek istediğiniz hususlar nelerdir?**

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Keziban KILIÇARSLAN

ÖĞRENİM DURUMU

Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/Yönetim ve Organizasyon	Devam Ediyor
Lisans	Mersin Üniversitesi/İşletme Bilgi Yönetimi	2015
Lise	Gölcük Anadolu Kalkınma Vakfı Kız Meslek Lisesi/Bilgisayar	2010

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2021-Devam	GULSHEN	Marka Kurucu Ortağı
2019-2021	GDTDOĞAL YAŞAM	Müşteri İlişkileri
2016-Devam	ORGANİZASYON	Organizasyon Sorumlusu

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

Kalem, M. O., Kılıçarslan, K., Sağır, B. A., ve Yiğiter, E. E. (2023, 10-12 Nisan). *Narsisizm ve İş Bağımlılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [sözlü sunum]. Çankaya Uluslararası Bilimsel Araştırma Kongresi, Ankara, Türkiye.