



T.C.  
KTO Karatay Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ İŞ GÖRENLERİN  
TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE  
ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Gökçe DÜNDAR

Yüksek Lisans Tezi

KONYA  
*Haziran, 2019*

DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ İŞ GÖRENLERİN  
TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ:  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Gökçe DÜNDAR

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA


*Haziran, 2019*

## KABUL VE ONAY

Gökçe DÜNDAR tarafından hazırlanan “DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ İŞGÖRENLERİN TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA” başlıklı bu çalışma, 14/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Öğretim Üyesi Danışman Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN



Jüri Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Aynur AKPINAR

Jüri Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Emel CELEP



Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Gökçe DÜNDAR



## TEŐEKKÖR

Tezimin ilk aŐamalarından itibaren fikir ve önerileriyle yol gösteren sevgili tez danıŐmanım Dr. Öğr. Üyesi Birol Büyükdoğan' a, rehberlikleri için jüri üyelerine, eğitim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen sevgili aileme, araŐtırmamı tamamlayabilmem adına katılımlarından ötürü banka personeli arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

### DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK DUYGUSU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

DÜNDAR, Gökçe

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN

Haziran, 2019

Duygusal emek davranışı, iş görenin gerçekten hissettiği duygular ile işi gereği sergilenmesi zorunlu kılınan davranışlar arasındaki uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkan olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Duygusal emek davranışlarının yoğun bir şekilde sarf edilmesi iş görenler üzerinde tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı; duygusal emeğin tükenmişlik duygusu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla çalışmanın ilk iki bölümünde duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti genel hatlarıyla ele alınarak bir kavramsal çerçeve çizilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise duygusal emeğin tükenmişlik duygusu ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi bankacılık sektöründe faaliyet gösteren birbankanın tüm şube çalışanları üzerinde yapılan bir saha araştırması ile analiz edilmiştir. Çalışma 254 örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, bankacılık sektörünün zorlu koşullarına istinaden, her geçen gün rekabetin artması ve bu rekabete bağlı olarak banka çalışanları üzerindeki baskının ve stresin artmasının, çalışanlarda tükenmişlik duygusuna ve işten ayrılma niyetine sebep olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık sektörü, Duygusal emek, İşten ayrılma niyeti, Tükenmişlik.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR ON BURNOUT AND TURNOVER INTENTION: AN APPLICATION IN BANKING SECTOR**

DÜNDAR, Gökçe

Master of Business Administration Adviser:

Dr. Lecturer Birol BÜYÜKDOĞAN

June, 2019

Emotional labor behavior is a negative result arising from the mismatch between the emotions that the worker really feels and the behaviors that are required to be exhibited by his / her job. Intense use of emotional labor behavior can lead to negative consequences such as burnout and intention to quit.

The purpose of this study; and the effect of emotional labor on the sense of burnout and intention to quit. For this purpose, in the first two chapters of the study, emotional labor, burnout and intention to quit are discussed in general terms and a conceptual framework is drawn. In the third part of the study, the effect of emotional labor on the sense of burnout and intention to quit was analyzed by a field study conducted on all branch employees of a bank operating in the banking sector. The study was conducted on 254 samples. According to the findings of the research, due to the harsh conditions of the banking sector, increasing competition and increasing the pressure and stress on the bank employees due to this competition caused the feeling of burnout and intention to quit. Keywords: Banking sector, Emotional labor, Intention to quit, Burnout.

Key Words: Emotional labour, exhaustion, leave intention, banking sector

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
ETİK BEYAN .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### DUYGUSAL EMEK

1.1. Duygusal Emek Kavramı .....	4
1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları.....	6
1.2.1. Hochschild Yaklaşımı .....	6
1.2.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı .....	9
1.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı .....	11
1.2.4. Grandey Yaklaşımı.....	13
1.3. Duygusal Emek Kavramının Alt Boyutları .....	15
1.3.1. Yüzeysel Davranış.....	15
1.3.2. Derinlemesine Davranış .....	17
1.3.3. Duyguların Doğal Yolla İfadesi (Samimi Davranış).....	18
1.4. Duygusal Emek Davranışına Etki Eden Faktörler .....	19
1.4.1. Bireysel Faktörler .....	19
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	23
1.5. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları .....	29



1.5.1. Olumlu Sonuçları .....	29
1.5.2. Olumsuz Sonuçları .....	31

## **2. BÖLÜM**

### **TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

2.1. Tükenmişlik Kavramı.....	35
2.2. Tükenmişlik Kavramının Alt Boyutları .....	37
2.2.1. Duygusal Tükenme .....	38
2.2.2. Duyarsızlaşma .....	39
2.2.3. Kişisel Başarı Hissinde Düşme .....	40
2.3. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler .....	41
2.3.1. Bireysel Faktörler .....	41
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	43
2.4. Tükenmişliğin Sonuçları .....	45
2.4.1. Bireysel Sonuçları .....	45
2.4.2. Örgütsel Sonuçları.....	46
2.5. Tükenmişlikle Baş Etme Yolları .....	47
2.5.1. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Baş Etme Yolları .....	47
2.5.2. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Mücadele Etme Yolları .....	48
2.6. İşten Ayrılma Niyeti.....	49
2.7. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	50
2.7.1. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Bireysel Faktörler .....	51
2.7.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Örgütsel Faktörler.....	51
2.7.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Çevresel Faktörler .....	52
2.8. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları ve Önleme Yöntemleri.....	52

### 3. BÖLÜM UYGULAMA

3.1 METODOLOJİ .....	55
3.1.1. Araştırmanın Tipi .....	55
3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	56
3.1.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları .....	56
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	58
3.2. Araştırmanın Bulguları .....	59
3.2.1. Demografik Özellikler .....	59
3.2.2. Ölçeklerin İfade Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	61
3.2.3. Örneklem Dağılımı .....	62
3.2.4. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği .....	65
3.2.5. Hipotez Testleri .....	68
3.2.5.1. H1 Grubu Hipotez Testleri .....	69
3.2.5.2. H2 Grubu Hipotez Testleri .....	71
3.2.5.3. H3 Grubu Hipotez Testleri .....	72
3.2.5.4. H4 Grubu Hipotez Testleri .....	73
3.3. Tartışma .....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	80
KAYNAKÇA .....	89
EKLER .....	106
ÖZGEÇMİŞ .....	110

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Alt Boyutları .....	11
Şekil 2: Grandey (2000) Duygusal Emek Modeli.....	14
Şekil 3: Maslach ve Jackson'ın Tükenmişlik Modeli.....	38
Şekil 4: İşten Ayrılma Süreci .....	50
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	56

## TABLolar LİSTESİ

Table 1: Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Dair Bulgular.....	59
Tablo 2: Madde Ortalamaları Ve Standart Sapmaları.....	61
Tablo 3: Örneklem Dağılımı ile İlgili Bilgiler.....	62
Tablo 4: Duygusal Emek Ölçeğinin Temel Bileşenler Analizi.....	66
Tablo 5: Tükenmişlik Ölçeğinin Temel Bileşenler Analizi.....	67
Tablo 6: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Temel Bileşenler Analizi.....	68
Tablo 7: Duygusal Emek Davranışının Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi.....	69
Tablo 8: Duygusal Emek Davranışının Kişisel Başarısızlık Üzerindeki Etkisi.....	70
Tablo 9: H1 Grubu Hipotezlerin Durumu.....	70
Tablo 10: Duygusal Emek Davranışının İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisi.....	71
Tablo 11: H2 Grubu Hipotezlerin Durumu.....	71
Tablo 12: Tükenmişlik Hissinin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisi.....	72
Tablo 13: H3 Grubu Hipotezlerin Durumu.....	72
Tablo 14: Tükenmişlik Hissinin Boyutlarından Kişisel Başarısızlığın Aracılık Etkisi ..	74
Tablo 15: Tükenmişlik Hissinin Boyutlarından Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşmanın Aracılık Etkisi.....	75
Tablo 16: H4 Grubu Hipotezlerin Durumu.....	75

## GİRİŞ

Duygusal emek kavramının ilk olarak Arlie Russell Hochschild (1983) tarafından Delta havayollarında çalışan hostes ve kabin amirleri üzerinde yaptığı bir çalışmada ortaya koyulduğu görülmüştür. Duygusal emek kavramı, iş görenlerin müşterilerle olan ilişkilerinde duygularını yönetmesi ve bu konuda gösterdiği emek olarak tanımlanabilir. İş yerinde yaşanan duygular ile işi gereği gösterilmesi gereken duygu ve davranışları arasındaki uyumsuzluk olduğunda, performans ve verim dahil bir çok sorunla yüzyüze gelinebilmektedir.

### **Problem;**

Duygusal emek kavramı, bir işletmeye pozitif etki yaratacak bir etken olabilirken, duygu ve davranış yönetiminde yaşanabilecek olumsuzluklar sebebiyle tükenmişlik gibi durumlarla örgütsel başarısızlığa da sebep olabilmektedir.

Tükenmişlik, TDK (2017) tarafından “Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik, aşırı ve uzun süreli stresin neden olduğu duygusal, zihinsel ve fiziksel bitkinliktir. Bireylerin sürekli ümitsiz olma ve olumsuz bakış açısının aldığı enerjinin bitmesi durumudur. Tükenmişlik durumunda stres ve baskı devam ettikçe, ilk etapta belli bir rol üstlenmeyi sağlayan ilgi ya da motivasyon kaybolmaya başlanmaktadır.

Duygusal emek; müşterilerde hizmet kalitesini, memnuniyetini artırırken, çalışan personelde baskılar yaratarak işe dönük memnuniyetsizliği ve tükenmişlik sendromununu artırılabilir bir etkiye sahiptir. Buna bağlı olarak çalışanlarda işten uzaklaşma, soğuma etkisi yaratarak işten ayrılma niyeti etkisi üzerinde doğrudan etkiye sebep olabilmektedir.

Duygusal emek ile ilgili literatür incelendiğinde, duygusal emek davranışının işe yönelik olumsuz sonuçlarından olan tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin tükenmişlik ve işe yabancılaşma, işten uzaklaşma, işten ayrılma niyeti üzerine de literatürde yer alan çalışmalar mevcuttur. Buna karşın duygusal emek davranışlarının bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde ne gibi sonuçlar doğurabileceğine ilişkin bir

çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden, bu çalışmanın literatürde önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir.

### **Amaç;**

Araştırmanın temel amacı; bankacılık sektöründe çalışan bireylerin duygusal emek davranışlarının işe yönelik sonuçlarından olan tükenmişlik duygusu ve işten ayrılma niyeti değişkenleri üzerindeki rolünü incelemektir.

### **Önemi;**

Bankacılık sektörünün zorlu koşulları ele alındığında, her geçen gün rekabetin artması ve bu rekabete bağlı olarak banka çalışanları üzerindeki baskının ve stresin artması, çalışanlarda tükenmişlik duygusuna ve işten ayrılma niyetine sebep olmaktadır. Gerek literatüre katkı sağlayacak olması, gerekse uygulamada bankacılık sektörüne ışık tutacak nitelikte bir çalışma olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

### **Kısıtı;**

Maliyet ve zamanın sınırlı olması nedeniyle araştırma örneklemini bir özel bankanın tüm şubelerinde çalışmakta olan bireylerden oluşturulmuştur. Araştırma yapılan özel bankanın farklı şubelerinde uygulama yapıldığında yönetici ve çalışma ortamına bağlı olarak değişkenlik gösterdiği gibi, kamu veya özel banka çalışanları arasında da farklılık gösterebilecek esnekliğe sahip bir çalışmadır.

### **Varsayımlar;**

Bir özel bankanın tüm şubelerinde çalışmakta olan bireylerle uygulanan ankette yer alan örneklemler, söz konusu bireylerin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak için yeterlidir. Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygun olarak görülmüştür. Belirtilen koşullar altında oluşturulan örneklemin, evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; duygusal emek kavramı, yaklaşımları, duygusal emek kavramının alt boyutları, duygusal emek davranışına etki eden faktörler, bireysel faktörler ve duygusal emek davranışının sonuçları ele alınmıştır.

İkinci bölümde; tükenmişlik kavramı, tükenmişlik kavramının alt boyutları, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişliğin sonuçları, tükenmişlikle baş etme yolları, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler ve işten ayrılma niyetinin sonuçları ve önleme yöntemleri ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise; araştırmanın evreni, örnekleme, bulguları ve diğer çalışmalarda elde edilen bulgular ele alınmıştır. Son bölümde ise sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK

#### 1.1. Duygusal Emek Kavramı

Latince “movere” (hareket etme) kökünden gelen ve “motus anima” (harekete geçirilen ruh) olarak ifade edilen “duygu” sözcüğü, belli bir uyarana karşı karşıya kalındığında genellikle içsel olarak beliren ve davranışsal tepkilere neden olan yapılandırılmış hisler olarak ifade edilmektedir. En genel tanımıyla duygu; birine veya bir şeye karşı duyulan yoğun hislerin dışa vurumu olarak tanımlanabilir (Çakar ve Arbak 2004; Kervancı 2008; Hökelekli, 2008; Cooper ve Sawaf, 2000). “Emek” sözcüğü ise TDK’nın tanımına göre; “bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, zahmet” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Başka bir tanıma göre ise emek; belli bir ücret karşılığında sürekli veya geçici olarak çalışma olarak ifade edilmiştir (Özbay, 2003: 1).

Bir bireyin toplumun bir parçası olabilmesi için, topluma has belli normlara uyum sağlaması beklenmektedir. Bireylerin bu uyum sürecinde hislerini ne şekilde tanımladığı, yorumladığı ve ifade ettiği, topluma uyum sağlayabilmeleri bakımından büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, bireylerin toplumun birer parçası olabilmelerinde duyguların yönetiminin büyük bir rol üstlendiği söylenebilir. Benzer şekilde sosyal yaşamın önemli bir bölümünü teşkil eden iş yaşamında da duyguların kontrol altında tutulabilmesi ve yönetilebilmesi konuları, üzerinde önemle durulması gereken hususlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Ağırman, 2012: 18).

Geçmişte örgütsel davranış disiplini ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, iş ortamında “duygu” kavramının göz ardı edildiği ve yapılan araştırmalarda bireylerin duygularının işe yönelik çıktılara etkilerinin yeterince incelenmediği görülmektedir. Öyle ki, geçmişte yapılan araştırmalarda “iş yeri” kavramı, duyguların sağlıklı bir biçimde yönetilebileceği zihinsel bir ortam olarak tasvir edilmiştir. İşletmeleri rasyonalist bir perspektifle ele alan Taylor bilimsel yönetim ilkelerini sıralarken, iş görenlerin de işletmelerin diğer varlıkları gibi etkin ve verimli kullanılabilmesi için önerilerde bulunmuş, ancak bireylerin psiko-sosyal bir varlık olduğu hakikatini göz ardı etmiştir (Seçer, 2005: 814). Bu yaklaşım, iş ortamında bireylerin



duygularının, örgütsel ve bireysel çıktıya etkisinin önemine ilişkin araştırmaların yavaş yavaş literatürde yer almaya başlamasıyla birlikte yerini davranışsal yaklaşımlara bırakmış ve nihayetinde, iş ortamındaki duyguların bireysel ve örgütsel çıktıları üzerine etkilerini inceleyen araştırmalar sonucu “duygusal emek” kavramı ortaya konmuştur (Grandey, 2000: 95).

Duygusal emek kavramını ilk olarak Arlie Russell Hochschild (1983) Delta Havayollarında çalışan hostes ve kabin amirleri üzerinde yaptığı bir araştırma sonucunda ortaya koymuş (Chu, 2002: 158), sonrasında yayımladığı “The Managed Heart” adlı çalışmasında ise bu kavramı “müşterilere iyi hizmet vermek için iş görenin müşterilerle etkileşim halindeyken duygularını yönetmesi ve bu esnada gösterdikleri emek” şeklinde tanımlanmıştır (Hochschild, 1983: 7). Hochschild (1983: 118-119) tanıma ek olarak; duygusal emeğin, zaman içerisinde iş gören üzerinde meydana gelen maddi/manevi baskılar sebebiyle belirli bir ücret karşılığında alınıp satılması mümkün olan bir varlığa dönüştüğünü belirtmiştir.

Duygusal emek kavramı, iş görenin gerçekten hissettiği duygular ile işi gereği göstermesi zorunlu kılınan duygular arasındaki uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkan olumsuz bir durumdur (Morris ve Feldman, 1996’dan akt. Basım, 2016: 23). Öyle ki bu durum, özellikle hizmet sektöründe çalışan iş görenlerin müşterilerine başarılı bir hizmet sunabilmeleri için gerçek duygularını abartarak ifade etmelerini, sahteleştirilmelerini ve bastırmalarını gerektirebilir (Schaubroeck ve Jones, 2000: 171). Buna örnek olarak; müşteriler tarafından uçak kabin görevlilerinin neşeli ve arkadaş canlısı olmalarının beklenmesi, cenaze işlerinde görevli bireylerin ise üzgün ve resmi bir tavır takınmalarının beklenmesi veya vergi tahsilatçıların ve kanuni görevlilerin kızgın bir hal içerisinde olmalarının beklenmesi verilebilir. Bu sebepten dolayı, uçakta görevli bir hostesin işini yaptığı esnada içindeki olumsuz duyguları bastırması ve yüzüne sahte bir gülümseme iliştirmesi, buna karşın halinden oldukça memnun olan bir kamu görevlisinin ise kızgın ve resmi bir görünüm takınması gerekmektedir. Bu nedenle, iş görenlerin çalışacakları işleri iyi bir şekilde tanımaları ve kendilerinden beklenenleri net bir şekilde bilmeleri ve bu doğrultuda bir değerlendirme yaparak kararlarını vermeleri gerekmektedir. Zira çalışılan işlerin büyük bir çoğunluğu, iş görenin müşterilere sergilemek zorunda olduğu duygularla ilintili duygusal davranış kurallarına sahiptir (Grandey,2000: 95). Gosserand

ve Diefendorff (2005: 1256) tarafından yapılan duygusal emek tanımında da görüleceği üzere duygusal emek; iş görenin duygusal davranışlarını davranış kuralları çerçevesinde şekillendirmesi olarak ifade edilmiş ve bu sayede işe yönelik hedeflere ulaşılacağı belirtilmiştir.

Duygusal emek, bir işletmenin başarılı olmasında katkı sağlayıcı bir etken olmasına karşın, duygu yönetiminde yaşanabilecek olumsuzluklar nedeniyle örgütsel başarısızlığa da sebebiyet verebilmektedir. Buna örnek olarak; müşteriye güler yüzle hizmet etmenin müşteri nezdinde hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde pozitif etki sağlamasına karşın (Pugh, 2001: 1020), çalışan nezdinde maddi/manevi baskılar oluşturarak işe yönelik memnuniyetsizliğini ve tükenmişlik duygusunu tetikleyebilmesi durumu verilebilir. Bu noktada, işletmelerin temel varlıkları olan iş görenlerin işe yönelik çıktılarının olumsuz olmasının, örgütsel başarısızlığı da beraberinde getirebildiği söylenebilir.

Günümüz teknolojisi her ne kadar daha az maliyetle daha fazla verimlilik elde etmeyi amaç edinerek makinalaşmayı ilerletmek istese de, işletmelerin merkezi elemanı iş görenler olduğundan örgütsel davranışın temelinde iş görenlerin hareketi, etkileşimi ve duygu durumlarının olduğunu söylemekte bir sakınca olmayacaktır.

## **1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları**

Duygusal emek yaklaşımları dört başlık altında incelenmektedir.

### **1.2.1. Hochschild Yaklaşımı**

Hochschild'a göre duygusal emek; belirli bir bedel karşılığında alınıp satılabilen ve takas değeri olan bir unsurdur (Hochschild, 1983: 7). Yazarın bakış açısına göre “duygu yönetimi” ise belli bir ücret karşılığında yapıldığında “duygusal emek” olarak isimlendirilmektedir. Bu tanıma göre bireylerin özel hayatındaki duygularının yönetimi ile çalışma hayatlarındaki duygularının yönetimi birbirinden ayrılmaktadır (Seçer, 2009: 826).

Hochschild'ın perspektifinden bakıldığında; iş görenlerin performansı, organizasyonel amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla aktörler gibi rol yapmalarına ve duygu yönetimine bağlıdır. Başka bir ifade ile, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri

için iş görenlerin duygularını yönetmeleri gerekmektedir. Öyle ki, iş görenlerin dışa vurmamaları gereken bir duyguyu sergilemeleri de hem bireysel performanslarına hem de örgüt performansına negatif yönde etki edebilmektedir (Basım, 2016: 24-25).

Hochschild' ın duygusal emek ile ilgili literatüre yapmış olduğu en büyük katkılarından biri, duygu yönetiminin büyük ölçüde gayret göstermeyi gerektirdiğini ve bu duyguların hangi durumlarda sergilenmesi gerektiğini tanımlayan davranış sergileme kurallarının olduğunu ortaya koymasıdır. Hochschild (1983: 89-90) iş görenlerin davranış kuralları çerçevesinde sergilemesi gerekli görülen davranışları iki ayrı başlık altında incelemiştir. Bunlar; hissedilen duyguyu değiştirmeden yalnızca verilen tepkinin uyumlaştırılmasını ifade eden “yüzeysel davranış” ile hissedilen duygunun derinlemesine düşünülerek gözden geçirildiği ve iş görenin o duyguyu yaşamaya çaba göstererek samimi davranmasını (duygu kontrolünü) sağlayan “derin davranış” tır. Yüzeysel davranışa örnek olarak; sinirli bir müşteri ile yüz yüze iletişim halinde olan bir satış personelinin güler yüzlü bir şekilde müşteriyle ilgilenmeye devam etmesi; derin davranışa örnek olarak ise, bir anaokulu öğretmenin haylaz bir öğrenciye kızgın olmasına rağmen işini layığı ile yapabilmek adına duygularını olumlulaştırmaya çabalaması verilebilir (Ekman, 1973: 176).

Hochschild “The Managed Heart” isimli çalışmasında, duyguların yönetiminin mevcudiyeti ve bunun iş gören üzerindeki olumsuz sonuçları üzerinde yoğunlaşmıştır. Öyle ki; emeğin zamanla biçim değiştirdiğini ve bu dönüşüm sonucunda duyguların bir meta gibi alınıp satılabildiğini ve bir takas değeri olduğunu öne sürmüştür. Yazar buna ek olarak, iş görenin haiz olduğu duyguları kontrol altında tutmasının iş gören üzerinde bir baskı unsuru oluşturarak tatminsizliğe yol açacağını vurgulamıştır. Bu doğrultuda, duygusal emeğin, iş görenin işe yönelik duyduğu tatminsizlik ve olumsuzluklarla başa çıkarken sergilemek durumunda olduğu güler yüzü sürekli sergileyebilmesi için ortaya koyduğu gayret nedeniyle, iş stresi ve tükenmişlik kavramları ile ilintili olduğu belirtilmiştir (Grandey, 2000: 96).

Hochschild'e göre, pek çok meslek grubu, istihdam ettiği iş görenin duygularını yöneterek (duygu yönetimi yaparak) önceden şekillendirilmiş normlar halinde müşterilerine hizmet sunmalıdır. Çünkü duygular, söz konusu meslek grubuna dahil olan çalışanlar için çalışma hayatlarının önemli bir parçasını oluşturmakta olup, iş görenlerin

sergiledikleri duygusal emek de çalışma ortamındaki performanslarına doğrudan etki eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Smith ve Gray, 2001:231). Bu doğrultuda Hochschild (1983), meslek gruplarını “duygusal emek gerektirenler” ve “duygusal emek gerektirmeyenler” olarak sınıflandırmıştır. Yazar buna ek olarak, duygusal emek gerektiren meslek gruplarında kadınların yoğunlukla çalışmakta olduğunu, bu durumun da kadınların duygu yönetimi ile ilgili hususlarda erkeklere nazaran daha başarılı olmalarından kaynaklandığını dile getirmiştir. Hochschild (1983) bu doğrultuda duygusal emek gerektiren meslek gruplarını şu şekilde sıralamıştır (Öz, 2007: 4):

- a) Serbest meslek çalışanları (doktorlar, avukatlar),
- b) İşletmeci ve yöneticiler,
- c) Satış görevlileri,
- d) Memurlar,
- e) Evde çalışan özel hizmetliler (çocuk bakıcıları),
- f) Ev dışında çalışan özel hizmetliler (garsonlar).

Duygusal emeğe ilişkin olası sorunları ortaya koymasına karşın Hochschild’ın temel endişesi; iş görenin hissettiği gerçek duygular ile onun içsel ve dışsal dışı vurumu arasındaki “yabancılaşma”dır. Öyle ki, duygusal emek bir iş görenin kendini gösterebilme olanağı bulmasını sağlasa da, iş gören tarafından hissedilmeyen duyguların ortaya konmasından kaynaklanan bir gerilime, bireyin içinde yaşayacağı duygu çatışmalarına, öz benliğini yitirmesine ve kişinin kendine yabancılaşmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle, iş ortamında duygusal emek gösteren bireylerin, yabancılaşmanın neden olabileceği olumsuz sonuçlardan sinizm, özsaygıyı koruma, benlikten kopma ve kendisini bir “sahtekâr” gibi düşünme hususlarıyla başa çıkabilmesi gerekmektedir (Shuler ve Sypher, 2000: 55).

Hochschild (1983) tarafından yapılan meslek grupları ayrıştırmasına çeşitli araştırmacılar tarafından, her meslek grubunun kendine has ve farklı seviyelerde duygu alışverişi olabileceği gerekçesiyle çeşitli eleştiriler getirilmiştir (Gosserand, 2003: 36).

Ne var ki duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild'ın örgütsel davranış ve davranışsal yaklaşım üzerine katkıları yadsınamaz niteliktedir.

İşletmelerin sürekli değişen ekonomik koşullar altında varlıklarını ve faaliyetlerini sürdürme aşamasında zorlandığı ve hatta bir süre sonra işlerliklerini kaybettiği gibi iş görenlerin de hissedilmeyen duyguların ortaya konması durumunda öz benlikleri işlerliğini yitirerek iş görenlerin çalıştığı işletmeye bulunacağı katkı giderek azalacaktır ve bu da insan temelinde incelenen örgütsel davranış disiplinine zarar verecektir.

### **1.2.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı**

Hochschild'ın duyguların düzenlenerek yüz ve beden hareketleriyle dışa vurumu olarak tanımladığı duygusal emek tanımına karşın Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği tanımlarken davranışın bizzat kendisine odaklanmıştır. Öyle ki; Ashforth ve Humphrey (1993: 90)'e göre iş görenin sergilediği davranış veya davranışın sergileme kurallarına uyum, hizmet alan müşterilerin işletme ve iş gören hakkındaki kararlarını etkileyen ve herkesçe gözlemlenebilen unsurlardır. Buna ek olarak, kimi iş gören duygularını yönetmek durumunda kalmadan da söz konusu davranış sergileme kurallarına adapte olabilir. Bu nedenle Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından ortaya konan duygusal emek tanımı “davranış” odaklı bir tanım olup, duygunun ifade edilmesi ve yaşanması arasındaki ayrımı ortaya koymaktadır. Ashforth ve Humphrey'e göre duygusal emek kavramının ve özellikle hizmet sektöründe davranışların neden bu denli önemli olduğunun dört temel sebebi bulunmaktadır. Bu sebepler şu şekilde ifade edilmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993:90):

- İş görenler müşterilerle birebir etkileşim içerisinde oldukları için işletmelerini temsil etmektedirler.
- Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan iş görenler ve hizmet alan müşteriler arasında yüz yüze bir iletişim söz konusudur.
- Müşterilerin hizmet alım sürecinde aktif rol alması nedeniyle süreç belirsizlik arz etmektedir. Bu nedenle hizmeti sunan ve alan arasındaki iletişim süreci dinamik ve değişkenlik içeren bir nitelik taşımaktadır.

- Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan iş görenlerin sunduğu hizmetin soyut bir unsur olması sebebiyle, müşteri tarafından hizmet kalitesinin değerlendirilebilmesi oldukça güçtür.

Ashforth ve Humphrey'e göre; duyguların dışa vurumu, müşteri tarafından gereken ölçüde samimi olarak algılanırsa, bu durum iş görenin yaptığı işin etkili bir şekilde ortaya konmasını sağlamaktadır. Öyle ki duygusal emek, karşılıklı etkileşimi regüle ederek bireyler arasındaki sorunların önüne geçerek, iş gören tarafından yapılan işin müşteri nezdinde etkileyici bir şekilde ortaya konmasını sağlayabilir. Nitekim Ashforth ve Humphrey (1993) de duygusal davranış sergileme kurallarının çalışanlar ile hizmet alanlar arasında meydana gelmesinin olası sorunları önlediğini, çalışanların görevlerini başarılı bir şekilde ifa etmelerine kolaylık sağladığını, bu durumun da iş görenlerin öz yeterlilik seviyelerini yükselttiğini öne sürmüşlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993:94-97).

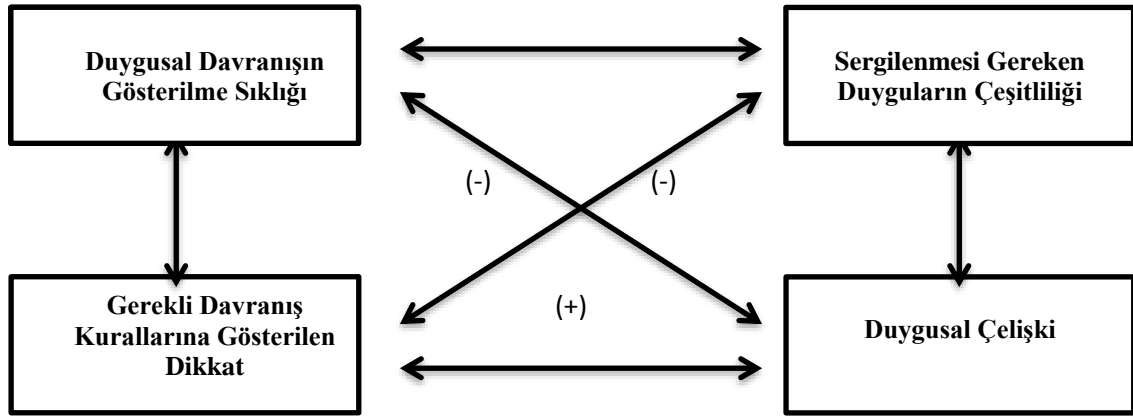
Hochschild'ın duygusal emeğe yönelik yapmış olduğu yüzeysel/derin davranış sınıflandırmasına karşılık Ashforth ve Humphrey herhangi bir kısıtlama veya tasnif getirmemiştir. Nitekim Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre bir iş gören kendisinden beklenen davranışı kendiliğinden ve herhangi bir çaba sarf etmeden de sergileyebilmektedir. Buna örnek olarak; hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir hastanede çalışan bir hemşirenin yaralı bir çocuğa rol yapmaksızın ilgi göstermesi verilebilir. Ashforth ve Humphrey bu davranışı "samimi duyguların sergilenmesi" olarak isimlendirmektedir. Duygusal emeğin Hochschild tarafından ortaya konan iki boyutuna ek olarak üçüncü bir boyut olarak eklenen ve çaba sarf edilmeden sergilenen bu davranış çeşidi, özellikle hizmet alım süreçlerinde işletmeler tarafından müşteriye yönelik sergilenmesi arzu edilen bir davranış türü olmasından ötürü duygusal emek davranışları arasında yer almaktadır (Öz, 2007: 6).

Başarısız bir personel politikası, iş görenler arasında işbirliği eksikliğine yol açabilecek, fakat iş görenler birbirleri arasında olan sürtüşmelerden kaynaklı düşen verimliliklerini, çalıştıkları sektörden hizmet alan müşterilere karşı kendileri gibi bir diğer ifadeyle oldukları gibi davranarak yeniden yükseltebileceklerdir.

### 1.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996) tarafından ortaya konan “Duygusal Emek Boyutları, Öncülleri ve Sonuçları” adlı çalışma ile duygusal emek kavramı sosyal normlar ve çevreyle etkileşim çerçevesinde ele alınmıştır. Duygusal etkileşimci perspektiften bakarak duygusal emek üzerinde yoğunlaşan yazarlar, duygunun kısmen sosyal çevreye göre şekillendiğini ve hissedilen ile ortaya konan duyguların belirleyicilerinin sosyal unsurlar olduğunu dile getirmişlerdir (Polatkan, 2016: 37).

Morris ve Feldman (1996: 987) duygusal emeği; bireyler arası etkileşim sürecinde işletmenin beklediği duygusal davranışları göstermek için sarf edilen gayret, planlama ve kontrol olarak tanımlamış ve diğer yaklaşımlardan farklı olarak “sürece” odaklanmışlardır. Bu doğrultuda yazarlar tarafından duygusal emek dört alt boyut altında incelenmiştir. Şekil.1’de de görülebileceği üzere bu alt boyutlar; duygusal davranışın sergilenme sıklığı, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat ve duygusal çelişkidir.



Şekil 1: Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Alt Boyutları

Kaynak: (Morris ve Feldman, 1996: 993)

Morris ve Feldman (1996) tarafından ortaya konan duygusal emek modelinde yer alan ilk alt boyut “duygusal davranışın gösterilme sıklığı”dır. Bu alt boyut; iş görenlerin hizmet alan ile ne kadar iletişim içerisinde olursa o kadar işletme kurallarını sergilemek ve duygusal emek göstermek durumunda olduğunu ifade etmektedir. Bu alt boyut; gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat ile negatif yönlü bir ilişki, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği (meslek ve yaşanan durumlar) ile nötr bir ilişki içerisinde. Buna

ek olarak duygusal davranışın gösterilme sıklığı; duygusal çelişki ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. Zira çalışan duygusal davranış sergiledikçe duygusal çelişki yaşama (hissedilen duygu ve sergilenen davranışlar arasındaki uyumsuzluk) da artış göstermektedir (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Öz, 2007; Değirmenci, 2016).

Morris ve Feldman (1996) tarafından ortaya konan duygusal emek modelinde yer alan ikinci alt boyut ise “gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat” tir. Bu alt boyut, iş görenlerin kendisinden beklenen davranış kurallarını sergilerken ne ölçüde dikkatli olduğunu ifade etmektedir. Gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat alt boyutu; sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki ile pozitif yönlü, duygusal davranışın gösterilme sıklığı ile negatif yönlü bir ilişki içerisindedir. Zira sergilenmesi gereken davranış kurallarına gösterilen dikkat arttıkça iş görenin hem psikolojik hem de fizyolojik olarak ortaya koyduğu çaba da artacak, ancak müşteri ile kısa süreli bir etkileşimde daha az duygusal emek sarf edeceğinden dikkat gösterme durumu da azalacaktır (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Öz, 2007; Değirmenci, 2016).

Morris ve Feldman (1996) tarafından ortaya konan duygusal emek modelinde yer alan üçüncü alt boyut ise “sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği” dir. Bu alt boyut, iş görenlerin hizmet alana ne kadar çok farklı duygu sergilemek zorunda kalırsa o kadar çok duygusal emek sarf etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği alt boyutu, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat ile pozitif yönlü, duygusal çelişki ile negatif yönlü ve duygusal davranışın gösterilme sıklığı ile nötr bir ilişki içerisindedir. Öyle ki, iş görenin göstermesi gereken duygular ne kadar çok çeşitlilik arz ederse birey kendi duyguları üzerinde o kadar kontrollü olmak ve daha çok duygusal emek sarf etmek durumunda kalacaktır. Buna ek olarak duyguların çeşitliliği arttıkça, yaşanan duyguların birbirinden farklı olması nedeniyle duygusal çelişki de artacaktır (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Öz, 2007; Değirmenci, 2016).

Morris ve Feldman (1996) tarafından ortaya konan duygusal emek modelinde yer alan son alt boyut ise “duygusal çelişki” alt boyutudur. Bu alt boyut, iş görenlerin hissettiği duygu ile işletmenin beklediği davranışın birbirinden farklı olması sonucunda yaşanan duygu karmaşasını ifade etmektedir. Duygusal çelişki alt boyutu, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ile negatif, duygusal davranışların gösterilme sıklığı ve gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. Bu



doğrultuda iş görenlerin hizmet alan ile iletişimde gerçek duygularını bastırabilmesi, işletmenin de bu duyguları kendi istediği şekilde yönetebilmesi büyük önem taşımaktadır. Duygusal emek alt boyutları ile ilgili yapılan çalışmalarda; duygusal davranış sergileme sıklığı, davranış kurallarına gösterilen dikkat ve duygusal davranışın çeşitliliği alt boyutlarının bireysel açıdan iş görenlerin tükenmişliği üzerinde etkili olduğu, buna karşın duygusal çelişkinin ise hem tükenmişlik hem de iş doyumunu üzerinde etkili bir alt boyut olduğu görülmüştür. (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Öz, 2007; Değirmenci, 2016).

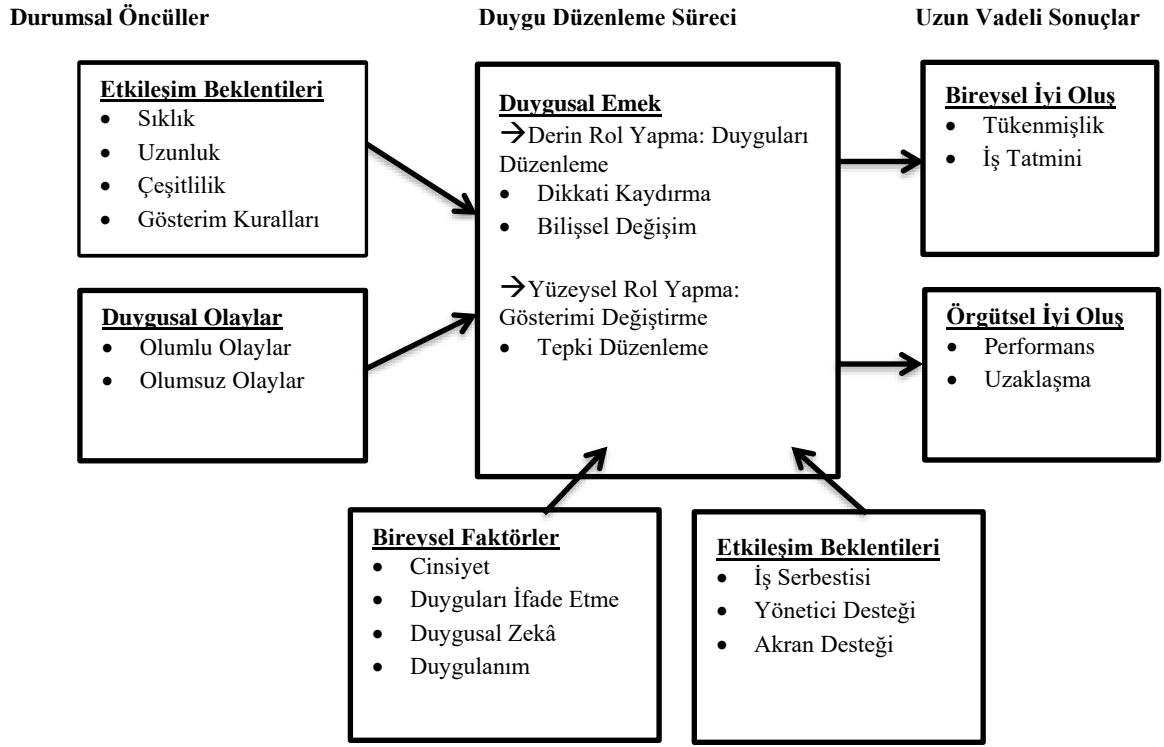
Sosyal çevrede meydana gelen değişimler ölçüsünde Morris ve Feldman' ın duygusal emek alt boyutları da çeşitlilik gösterecektir. Örneğin müşteri profili tamamen değişen bir işletmede iş görenlerin bu yaklaşımın alt boyutlarından biri olan sergilemesi gereken duygularının çeşitliliği de değişecektir ve bu da aynı ölçüde diğer boyut ya da boyutları etkileyecektir. Ve bu çevreyle olan etkileşime iş görenlerin, işletmenin beklediği şekilde duygusal davranış sarfetmesi veya sarfetmeye çalışması örgüt sisteminin devamlılığında rol oynayacaktır.

#### **1.2.4. Grandey Yaklaşımı**

Duygusal emek ile ilgili literatürde yer alan bir diğer bakış açısı ise Grandey (1999) tarafından ortaya konmuştur. Grandey (1999: 8)'e göre duygusal emek; "iş görenlerin işletmenin taleplerini yerine getirmek için duygularını uyumlaştırma sürecinde sergiledikleri çaba" dır.

Grandey'e göre duygusal emek ile ilgili geçmişte yapılan araştırmalar kavramı açıklamada yetersiz kalmıştır. Bu nedenle Grandey bu yaklaşımları bir araya toplayan birleştirici bir bakış açısı sunduğunu dile getirmiştir (Ağırman, 2012: 26). Grandey duygusal emeğe yönelik birleştirici perspektifine ek olarak yaklaşımında "duyguların düzenlenmesi" unsuruna yer vermiş ve bir süreç olarak görülen duygusal emek ise "duygu ayarı" kavramı ile birleştirilerek psikoloji literatürüne dahil edilmiştir (Gosserand, 2003). Nitekim "duygu ayarı"; iş görenlerin hangi duyguları, ne zaman ve ne şekilde yaşayıp karşı tarafa yansıtacaklarını etkileyen bir süreç olarak tanımlanmış (Gross, 1998: 275) ve bu kavram Grandey (1999) tarafından, iş görenlerin duygusal davranış kurallarına uyabilmeleri için gerekli olan bir süreç olarak nitelendirilmiştir (Grandey, 2000: 98-99).

Grandey (2000) tarafından ortaya konan duygusal emeğin durumsal öncüller, duygu düzenleme süreci ve uzun vadeli sonuçlarına ilişkin model Şekil 2'deki gibidir. Bu modelde durumsal öncüller kendi içerisinde etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Modelde yer alan duygu düzenleme süreci ise derin rol yapma (duyguları düzenleme) ve yüzeysel rol yapma (gösterimi değiştirme) olmak üzere iki alt boyut altında incelenmiş ve duygusal emeğe etki eden bireysel faktörler (cinsiyet, duyguları ifade etme, duygusal zeka, duygulanım) ve örgütsel faktörlere (iş serbestisi, yönetici desteği, akran desteği) yer verilmiştir. Duygusal emeğin uzun vadeli sonuçları ise bireysel iyi oluş (tükenmişlik, iş tatmini) ve örgütsel iyi oluş (performans ve uzaklaşma) olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.



**Şekil 2: Grandey (2000) Duygusal Emek Modeli**

**Kaynak:** Grandey, 2000: 101.

Grandey'nin duygusal emek üzerine yaptığı çalışmalardan elde edilen bulgular incelendiğinde; hizmet alanlar ile uzun süre etkileşim içerisinde olan ve duygusal emek sergileyen iş görenlerin duygularını ayarlama da daha başarılı oldukları görülmüştür. Araştırmalarından elde edilen bir başka sonuç ise; duygusal emeğin işletmeler açısından olumlu çıktılar ortaya koymasına karşın iş görenin sağlığı ile ilgili olumsuz çıktılar meydana getirdiği gözlemlenmiştir. Duygusal emek alt boyutlar bazında incelendiğinde

ise derinlemesine davranışın yüzeysel davranışa oranla daha pozitif bir hizmet performansı ortaya koyduğu görülmüştür (Grandey, 1999: 38-39). Grandey'in çalışmalarından elde edilen bulgular neticesinde; bireysel ve işe yönelik özelliklerin duygusal emek performansı üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir (Grandey, 2000: 107-108).

Yaşam kalitesini önemli oranda etkileyen duygu durumları, sürekli şekilde değişiklik gösterebilme potansiyeline sahip olduğundan, iş görenlerin duygusal emekleri de kişi bazında değişim gösterebilir ki bu da işletmeler açısından olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

Yukarıda duygusal emeğe ilişkin dört temel yaklaşım ve bu yaklaşımlar doğrultusunda oluşturulan modeller irdelenmiştir. Söz konusu dört yaklaşımın ortak noktası; duygusal emeğin işletme tarafından beklenen ve uyulması zorunlu kılınan davranış kurallarından ortaya çıkması olarak ifade edilebilir. Çalışmanın ilerleyen bölümünde bu yaklaşımlar çerçevesinde oluşturulan duygusal emeğin alt boyutlarına yer verilmiştir.

### **1.3. Duygusal Emek Kavramının Alt Boyutları**

Duygusal emek ile ilgili alan literatür yer alan çalışmalar incelendiğinde duygusal emek kavramının alt boyutlarının temelde üç başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ile duyguların doğal yolla ifadesi (samimi davranış) dir.

#### **1.3.1. Yüzeysel Davranış**

Grandey (2000: 97) ise yüzeysel davranışı; iş görenlerin çalışma ortamında dışarıya yansıtıklarından farklı duygular hissetmeleri halinde ortaya çıkan davranış olarak tanımlamış ve iş görenlerin burada yalnızca sergilemek zorunda oldukları davranışa odaklandıklarını, gerçek hissettiği duyguları ise dışarıya karşı belli etmemeye gayret ettiklerini ifade etmiştir. Bu doğrultuda iş görenlerin yüzeysel davranış sergilemelerindeki asıl amacın, işletme kurallarına uyarak işlerini korumak olduğu söylenebilir (Yang ve Chang, 2008: 881).

Duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutu, iş görenlerin gerçekten hissetmediği duyguları sanki hissediyormuş gibi davranması ve iş yerinde sanki bir maske takmışçasına sahte duygular sergilemesi şeklinde de tanımlanabilir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 316). Öyle ki Brotheridge ve Lee (1998), davranış kuralları gereği iş yerinde sahte duygular sergileyen iş görenleri, sahnede gösteri yapan bir oyuncuya benzeterek yüzeysel davranışı tasvir etmektedir (Eroğlu, 2014: 149). Buna örnek olarak; bir satış personelinin, sürekli sorular sorarak şikâyet eden bir müşteriye devamlı güler yüz göstermesi ve hoşgörülü davranarak sorularını nazik bir şekilde yanıtlaması verilebilir.

Yüzeysel davranış boyutunu inceleyen çalışmalara bakıldığında, yüzeysel davranışın daha çok tecrübesiz iş görenlerde tercih edildiği bulgulanmıştır (Duran ve Gümüş, 2013: 237). Zira, tecrübesiz iş görenler, tecrübeli olanlara kıyasla işe yeni girmeleri nedeniyle davranış kuralları ile ilgili daha çekingen ve dikkatli davranacaklar, bu nedenle de kurallara uyma gereği hissederek gerçek hislerini ortaya koymaktan kaçınacaklardır. Yüzeysel davranış boyutu literatürde sıkça “duygusal çelişki” kavramı ile birlikte de anılmaktadır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 316). Öyle ki duygusal çelişki içerisinde olan iş görenler kendisinden beklenen davranışları içselleştiremedikleri için duygusal uyumsuzluk yaşamaktadır. Bu durum yüzeysel davranışın duygusal çelişki üzerinde ne denli önemli bir etken olduğunu göstermektedir (Eroğlu, 2014: 149; Gülöva vd., 2013: 45).

Yüzeysel davranışın bireyler üzerindeki sonuçları incelendiğinde; iş görenlerin dışarıya yönelik sergilediği davranışları içselleştirememelerinden ötürü bir duygusal çelişkiye düştükleri ve bunun da bireylerin yaşadığı psikolojik gerilime neden olduğu görülmektedir. Bu psikolojik gerilim ise iş görenlerin işe yönelik tükenmişlik hissetmesine ve depresyona girmesine neden olmaktadır (Biçkes vd., 2014: 100).

Beklediği tatmin sağlanmayan iş görenin zamanla öz güvenini yitirerek depresyona girmesi kaçınılmaz olacaktır. Duygular kontrol ve ifade edilmeye ihtiyaç duymaktadır. Aksi durumda iş görenler, işletme içerisindeki yaşam kaliteleri düşeceğinden giderek yalnızlaşacaktır.

### 1.3.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine rol yapma olarak da adlandırılan derinlemesine davranış boyutu, sergileyen iş gören tarafından gerçekten hissedilen duyguların işletme tarafından beklenen davranış kuralları ile uyumlu hale getirilmesi yönünde çaba sarf edilmesi olarak tanımlanabilir. İş gören bu sayede dışarıya (hizmet alanlara) yönelik sergilediği davranışları bizzat hissetmeye yönelik bir gayret içerisine girmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

Yüzeysel davranıştan farklı olarak derinlemesine davranışta iş gören kendisini hizmet alan müşterilerin yerine koyarak empati kurmakta ve o şekilde davranış sergilemektedir (Rupp vd, 2008). Nitekim Hochschild (1983: 38)'in de belirttiği üzere yüzeysel davranışta iş gören duygularını değiştirmeden yalnızca sergilediği davranışlarını değiştirmeye odaklanırken, derinlemesine davranışta hem hissettiği duyguları hem de sergilediği davranışları kontrol altında tutması mümkün olabilmektedir. Zira derin davranışta duyguların birbiriyle uyumlaştırılması söz konusudur. Bir başka ifade ile iş gören davranışlarını sergilediği sırada bu duyguları içselleştirmeye gayret etmektedir. (Grandey, 2003; Diefendorff, 2005). Bu uyumlaştırma sırasında iş gören yoğun bir duygusal emek göstermektedir. Bu nedenle derinlemesine davranış boyutunun duygusal emeğin en önemli alt boyutu olduğu söylenebilir (Kruml ve Geddes, 2000: 12). İş gören eğer duygularını uyumlaştırmayı başarılı bir şekilde yapabilirse bu sayede duygusal çelişki yaşamaksızın gerçek duygularıyla davranışlarını sergileyebilecektir (Kaya ve Özhan, 2012: 112-113).

Hochschild (1983: 38-42), derinlemesine davranış göstermenin iki temel yöntemi olduğunu dile getirmiştir. Bunlar; çalışanın dışarıya yönelik sergilemek zorunda kaldığı duyguyu kendi içinde hissetmeye zorlaması (örneğin kibirini yenerek sakince davranmayı başarması veya bu duyguyu gerçekten hissetmeye kendisini zorlaması) ile iş görenin kendisinden sergilenmesi istenen davranışa yönelik hissedebilmek için aldığı eğitimi veya geçmişteki tecrübelerini kullanmasıdır. Hochschild'in (1983: 105) çalışmasında buna örnek olarak; işletmelerin eğitimlerde hosteslere, uçaktaki yolcuları sanki evlerine gelen birer konukmuşçasına görerek buna uygun şekilde davranışları gerektiğinin söylendiğini vermiştir. Bu sayede bir hostes herhangi bir problemle karşı karşıya kaldığında, işletme tarafından verilmiş olan eğitim sayesinde müşteriyi misafir gözüyle

görecek ve yolcusuna davranması gerektiği şekilde bir tavır sergilemekte zorlanmamış olacaktır. Bir başka örnek olarak ise, kötü duygular içerisinde olan bir iş görenin, geçmişte yaşadığı mutlu bir anı hatırlayarak içinde bulunduğu kötü ruh halini çıkabileceği verilebilir.

Dolayısıyla derinlemesine davranış boyutunun negatif duygularla başa çıkarken kestirme yollar takip ettiği de söylenebilir.

### **1.3.3. Duyguların Doğal Yolla İfadesi (Samimi Davranış)**

İsminden de anlaşılacağı üzere samimi davranış veya bir diğer adıyla duyguların doğal yolla ifade edilmesi, iş görenlerin rol yapmadan veya sahte davranışlar sergilemeden bizzat içten hissettiği duyguları dışarıya sergilemesini ifade etmektedir. Bunun nedeni bu davranışta duyguların, doğal bir şekilde kendiliğinden ortaya çıkmasıdır (Özgün, 2015: 33). Bir başka tanıma göre ise samimi davranış, iş görenin gerçekten hissettiği duygularla dışarıya yansıtmak zorunda olduğu duyguların birbiri ile aynı olması durumunda meydana gelen bir davranış türüdür (Köksel, 2009: 83).

Ashforth ve Humphrey (1993: 94), iş görenlerin duygusal emek davranışının sergilenmesi sırasında sürekli olarak rol yapmaları gerekmediğini, belli durumlarda (bireyin hissettikleriyle dışa yansıttığı davranışların benzerlik gösterdiği durumlarda) da iş görenlerin gerçekten hissettiklerini dışa yansıttıklarını dile getirmiş ve samimi davranış sergileyen iş görenlerin daha az duygusal emek sarf ettiğini öne sürmüştür. Buna örnek olarak, hastanede pediatri servisinde çalışan bir hemşirenin çocukları gerçekten sevdiği için onlara şefkat ve hoşgörü ile yaklaşması ve rol yapmaması verilebilir. Bu sayede iş gören yaptığı işten duyduğu memnuniyet ile hizmet alan müşterilerinin de hizmet kalitesi algılarının yüksek olmasını sağlamış olacaktır (Gray ve Smith, 2009: 256). Morris ve Feldman (1996) ise samimi davranış ile ilgili olarak iş görenin dışarıya yönelik sergilemek zorunda olduğu duyguyu içinde hissediyor olsa bile bu duyguyu işletmenin beklediği şekilde yansıtabilmek için belli bir miktar duygusal emek sarf etmesi gerektiğini öne sürmüştür (Köksel, 2009: 35). Bu doğrultuda şu yorum yapılabilir: Eğer iş gören işletmenin kendisinden beklediği davranışları sergilerken gerçekten o duygu ve davranışlara yakınlık duyuyorsa, o duyguyu sergilemek için daha az gayret ve duygusal emek sarf edecektir. Buna örnek olarak; bir satış personelinin müşterisine ürünü satarken

o ürünün özelliklerinin ve faydasının gerçekten karşıya yansıttığı gibi olduğunu hissetmesi ve bu sayede rahatlıkla karşı tarafa bunu yansıtabilmesi verilebilir (Chu, 2002: 20).

Duygusal emek kavramının bu alt boyutunda da anlaşıldığı gibi bireyler duygularını göstermede ekstra bir çaba harcamadan oldukları gibi davranış sergilerler. Bu durum iş görenleri yormayacağından çalışma süreçlerinde olumsuz bir duygusal oluşum meydana gelmeyecektir.

#### **1.4. Duygusal Emek Davranışına Etki Eden Faktörler**

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, duygusal emek davranışına etki eden pek çok unsur olduğu görülmektedir. Bu çalışmada söz konusu faktörler bireysel ve örgütsel açıdan etkili olan faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

##### **1.4.1. Bireysel Faktörler**

Literatürde duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; duygusal emek ile *cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, deneyim, ücret* gibi demografik özellikler ile *duyguları ifade etme, duygusal zekâ, duygulanım, kendini uyarılma* vb. pek çok bireysel faktörün ilişkilendirildiği görülmektedir.

Literatürde duygusal emek ile bireysel faktörler arasında yer alan “*cinsiyet*” unsuru arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma yer almakta olup, çalışmaların büyük bir çoğunluğunda cinsiyet faktörünün duygusal emek üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmüştür (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996; Leidner, 1999; Taylor ve Tyler, 2000). Duygusal emek ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik olarak; kadınların erkeklere kıyasla daha çok derinlemesine rol yapma davranışı sergilediği ve müşterilere yönelik daha olumlu hisler taşıdıkları; buna karşın erkeklerin ise kadınlara nazaran daha fazla yüzeysel davranış sergilediği bulgulanmıştır (Rafaeli ve Sutton, 1989; Taylor ve Tyler, 2000; Johnson, 2007; Türkay vd., 2011). Duygusal emek ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik olarak elde edilen bir başka bulgu ise; kadınların çalışma ortamında olumsuz duygularını kontrol altına alma ve tükenmişlik eğilimlerinin erkeklere kıyasla daha fazla olmasıdır (Erickson ve Ritter, 2001).

Literatürde demografik faktörler ile duygusal emek ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında; “yaş” ile duygusal emek ilişkisinin sıklıkla ele alındığı görülmektedir. Hochschild (1983) ve Kruml (1999) tarafından yapılan araştırmalarda, yaşça daha büyük olan bireylerin daha geniş bir duygusal belleğe sahip oldukları, bu sayede buldukları koşullara uygun duyguları oluşturmada ve duygularını kontrol etmede daha başarılı bireyler oldukları görülmüştür. Buna ek olarak yaş olarak olgun bireylerin daha çok duygusal çaba sarf ettikleri görülmüştür. Çaldağ (2010) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise; yaş arttıkça samimi davranışın artış gösterdiği görülmüştür.

“Medeni durum” ile duygusal emek ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında; Oral ve Köse (2011) tarafından yapılan bir araştırmada duygusal emeğin medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür. Chang ve Ping (2004) tarafından hostesler üzerinde yapılan başka bir araştırmada ise duygusal emeğin medeni durum faktörüne göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı, bekar hosteslerin evli olanlara göre daha çok derinlemesine davranış gösterdikleri bulgulanmıştır.

“Eğitim düzeyi” ile duygusal emek ilişkisini irdeleyen araştırmaların ise diğer demografik özelliklere nazaran daha düşük oranda değişken olarak modele dahil edildiği görülmektedir. Nitekim eğitim düzeyi ile ilgili yapılan araştırmalardan (Seçer ve Tınar, 2004; Çaldağ, 2010; Hsich vd., 2012) elde edilen bulgular ışığında; duygusal emek ile eğitim düzeyi arasındaki herhangi bir ilişki gözlemlenmemiştir. Ünal (2011) tarafından yapılan bir araştırmada ise iş görenlerin mesleki bilgi düzeyi arttıkça farkındalık düzeylerinin de buna paralel olarak arttığı, bu sayede müşteriler ile ilişkilerde daha az sorun yaşandığı gözlemlenmiştir. Buna karşın eğitim seviyesi düşük olan iş görenlerde ise müşteriler ile ilişkilerde çeşitli problemlerin ortaya çıkabildiği ve bu durumda işin gerektirdiği davranış kurallarının sergilenebilmesi için bireyin daha çok gayret sarf ettiği bulgulanmıştır.

“İş deneyimi” (mesleki tecrübe) ile duygusal emek davranışının ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında; Hochschild (1983) ve Kruml ve Geddes (2000) tarafından yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular ışığında; deneyimi düşük olan (deneyimsiz) iş görenlerin deneyimli iş görenlere kıyasla daha fazla rol belirsizliği yaşadığı, bu nedenle bu bireylerde duygusal çelişki yaşama durumunun da daha fazla olduğu görülmüştür. Cheung ve Tang (2010) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise; iş görenlerin yaş



olarak büyük olmasının verdiği olgunlukla ve tecrübe ile daha çok samimi davranış gösterdikleri gözlemlenmiştir.

“Ücret” ile duygusal emek ilişkisini ortaya koyan çalışmalar incelendiğinde; Hochschild (1983)’in de ifade ettiği gibi; duygusal emek ücret karşılığında alınıp satılan ve takas değeri olan bir unsur olması nedeniyle duygusal emek üzerinde oldukça önemli bir yordayıcıdır. Nitekim ücret unsurunun bazı iş görenlerin duygusal emek davranışı sergilemelerinde oldukça etkili olduğu görülmüştür (Bhave ve Glomb, 2009; Glomb vd., 2004).

Duygusal emek ile bireysel faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda dikkat çeken bir başka unsur ise “*duygusal zekâ*”dır. Sosyal zekanın bir çeşidi olan duygusal zekâ, Salovey ve Mayer, (1990: 89) tarafından; bireylerin kendilerine ve diğer bireylere ait duyguları gözlemleyerek ve bu duyguları muhakeme kabiliyeti ile gözden geçirerek, elde ettiği bilgileri fikir ve davranışlarını yönetmek üzere kullanabilmesi yeteneği olarak tanımlanmıştır. Duygusal zekâ kavramı kendi içerisinde dört temel unsuru barındırmaktadır. Bu unsurlar; duyguları algılamak, kullanmak, anlamak ve yönetmek olmak olarak isimlendirilmiş ve aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Salovey ve Grewal, 2005: 281-285):

*Duyguları Algılamak (Perceiving Emotions)*: Kişilerin yüz ifadeleri, resimler veya sesler vb. verilerden hareketle sergiledikleri duyguların ne olduğunu algılayabilme ve bu bilgileri yorumlayabilme yeteneğidir. Aynı zamanda bu unsur kişilerin kendi duygularını da tanımlayabilme kabiliyetini ortaya koymaktadır.

*Duyguları Kullanmak (Using Emotions)*: Kişilerin kendi duygularını, düşünmek veya sorunları çözmek vb. türlü bilişsel aktivitelerde kendisine yarar sağlayacak biçimde kullanabilmesi yeteneğini ifade etmektedir.

*Duyguları Anlamak (Understanding Emotions)*: Kişilerin duyguların dilinden anlaması ve duygular arasındaki karmaşık ilişkileri kavraması olarak tanımlanmaktadır. Buna örnek olarak çok hafif duygu farklarını bile idrak edebilme ve duygular arasındaki dönüşümleri ayırt edebilme verilebilir.

*Duyguları Yönetmek (Managing Emotions)*: Bireylerin hem kendilerinin hem de diğer bireylerin duygularını yönetebilme yeteneğidir. Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, olumlu veya olumsuz tüm duyguları hedeflerine yönelik bir araç olarak kullanabilme kabiliyetine sahiptirler.

Duygusal zekâ ile duygusal emek ilişkisini inceleyen çalışmalar incelendiğinde; duygusal zekanın duygusal emek gerektiren pek çok işte iş görenlere fayda sağlayacağı öngörülmüştür. Öyle ki, Salovey ve Grewal (2005) tarafından yapılan bir araştırmada; duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin dışarıdan gelen duyguları idrak edebilme ve bu doğrultuda fikirlerini yönlendirebilme yeteneklerine sahip oldukları görülmüş, bu nedenle de hizmet alanlar ile ilişkilerinde daha başarılı olacakları ön görülmüştür. Buna ek olarak duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin kendi duyguları ile ilgili de farkındalık düzeyleri yüksek olduğu için duygularını daha iyi kontrol edebilme kabiliyetine sahip oldukları vurgulanmıştır. Furnell (2008) ve Johnson (2007) tarafından yapılan araştırmalarda ise; duygusal zekâ ile duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranış arasında negatif yönlü, buna karşın derinlemesine davranış ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Buna karşın Brotheridge (2006) ve Ramachandran vd. (2011) tarafından yapılan araştırmalarda ise; derinlemesine davranış ile duygusal emek arasında pozitif yönlü bir ilişki görülürken, yüzeysel davranış ile duygusal emek arasında herhangi bir anlamlı ilişki gözlemlenmemiştir. Onay (2011) tarafından yapılan bir araştırmada ise duygusal emek ile duygusal zekâ arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal emek ile ilişkilendirilen bir diğer bireysel faktör ise “duygulanım”dır. Duygulanım sözcüğü Morris ve Feldman (1996: 1000) tarafından; kişilerin genel olarak her şeye veya herkese yönelik belli bir duygusal meyille yaklaşımları olarak tanımlanmıştır. Duygulanım unsuru; olumlu ve olumsuz duygulanım olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir. Bunlardan olumlu duygulanım; gülümseme ve neşeli olma durumunu ifade etmekte iken olumsuz duygulanım ise; nefret veya öfke ile bakma durumunu ifade etmektedir. Bu duygulanım durumları bireylerin hayata bakış açılarına göre farklılık arz etmektedir (Grandey, 2000: 107). Duygusal emek ile duygulanım ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında; duygulanımın duygusal emek üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu; bunun nedeninin ise bireylerin duygularını kontrol ederek

ve bunu kullanarak diğere bireyler üzerinde etki bırakabilmesi olduğu ifade edilmiştir. Zira duygulanım, bireyin ruh halini ve göstereceği duygusal emeğin oranını ve duygularını ifade etme şeklini etkilemektedir (Köksel, 2009: 20).

Duygusal emek ile literatürde sıkça anılan diğere bir unsur ise “kendini uyarılama” unsurudur. Kendini uyarılama, bireylerin sosyal uyarıcılara yönelik tetikte olması ve bu uyarıların kendi davranışlarını yönlendirmesine izin verme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Miller ve Cardy (2000) tarafından yapılan bir araştırmada; kendini uyarılama eğilimi yüksek olan bireylerin davranışlarını daha çok içinde buldukları koşullara göre uyumlaştırdıkları, buna karşın kendini uyarılama eğilimi düşük olan bireylerin ise içinde bulunulan koşullara ayak uydurmak yerine her koşulda aynı biçimde davrandığı gözlemlenmiştir. Nitekim Grandey (2000) de kendini uyarılama eğilimi düşük olan bireylerin duygusal emek sergilenmesi gereken işlerde daha çok zorlanacağını ön görmüş ve bu bireylerin çalışırken daha çok stres altında olacağını ve bu durumun bireyin depresyona girmesi, tükenmişlik duygusuna kapılması ve iş tatminsizliği sonuçlarını doğurabileceğini vurgulamıştır.

Duygusal emek davranışına etki eden bu faktörler göz önüne alındığında ilk dikkat çeken şey duygusal emek ile bireysel faktörlerin arasında devamlı bir değişimin söz konusu olduğudur. Bunun yanı sıra daha çok psikoloji biliminde karşılaşılan duygusal zeka kavramı işletme biliminde de sıkça rastlanması ile duygusal emek üzerindeki etkisinin faydalı olduğu gözlemlenmiştir.

#### **1.4.2. Örgütsel Faktörler**

Literatürde duygusal emek ile örgütsel faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında; *duygusal davranış kuralları* başta olmak üzere, *otonomi*, *sosyal destek* (*yönetici ve çalışma arkadaşları desteği*) vb. faktörlerin duygusal emek üzerinde etkili olan örgütsel etkenler olduğu görülmektedir.

Duygusal emek ile en çok ilişkilendirilen örgütsel faktör “davranış kuralları”dır. Nitekim duygusal emek tanımında da yer verildiği üzere; iş gören, işletme tarafından beklenen bir takım davranış kurallarını sergilemek için bir çaba sarf etmekte ve gerçekten hissettiği duygularını dışarıya sergilerken iş ortamında bu davranış kurallarına uymak

durumunda kalmaktadır.

Davranış kuralları kavramı ilk olarak Ekman ve Friesen tarafından 1969 yılında tanımlanmıştır. Söz konusu tanıma göre davranış kuralları; genellikle hayatın erken evrelerinde öğrenilen, çeşitli sosyal alanlarda, rollerde vb. koşullarda farklı davranış yönetimi metotlarına göre uyulması gereken kurallardır (Ekman ve Friesen, 1969: 75). Ekman (1972: 225) bu davranış kurallarının hangi duyguların, kimin tarafından, ne şekilde ve hangi yönetim metodu tercih edilerek ortaya konacağı ile ilgili bir konu olduğunu dile getirmiş ve çalışmasında bu davranış kurallarını yönetebilmek için dört metot önermiştir. Bunlar; hissedilen duygunun abartılı olarak ifade edilmesi, aşırı hissedilen bir duygunun daha az hissediliyormuşçasına sergilenmesi, hissedilen bir duygunun sanki hissedilmiyormuş gibi sergilenmesi ve hissedilen duygunun ötelenerek farklı bir duygu hissediyormuş gibi dışa vurulması olarak ifade edilmiştir.

Davranış kuralları ile ilgili yapılan araştırmalarda, sektörler ve meslekler arası farklılıklar gözetilerek davranış kuralları kendi içerisinde üç sınıfa ayrılmıştır. Bunlar; birleştirici kurallar, ayırt edici kurallar ve bastırıcı kurallar olarak isimlendirilmiş ve aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır (Grandey ve Brauburger, 2002):

*Birleştirici Kurallar:* Bu kurallar genel olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlarca gösterilen arkadaşça, sempatik ve samimi duyguları tanımlamaktadır. Bu kurallar, pozitif duyguların sergilenip, negatif duyguların ise kontrol altında tutulmasını ifade etmektedir.

*Ayırt Edici Kurallar:* Bu kurallar güvenlik görevlilerinin sert tutum sergilemeleri gerektiği durumlarda geçerli olabilen kurallar olarak tanımlanmaktadır.

*Bastırıcı Kurallar:* Bu kurallar duyguların dışa vurulurken kontrol altına alınmasını, objektif bir şekilde yansıtılmasını gerektiren kurallardır. Buna örnek olarak hakimler ve psikologlar verilebilir.

Rafaeli ve Sutton (1987: 26) duygusal davranış kurallarının çalışanlara aktarılması sürecinde üç temel metot kullanıldığını dile getirmektedir. Bunlar şu şekilde açıklanabilmektedir;

İstihdam edilecek olan personele, işin gerektirdiği davranış ve duygu usullerinin anlatılması ve sonrasında bu kurallara uyup uyamayacağı sorularak, çalışan adayının verdiği yanıtı göre işe alım sürecine devam edilmesidir.

İstihdam edilen bireylerin oryantasyon süreçleri ve eğitimleri bu aşamada büyük önem taşımaktadır. Zira istihdam edilen iş görenlerin işe adapte olabilmeleri için sosyalleşmeleri esnasında çeşitli eğitimler verilir ve bu sayede işletme tarafından belirlenen davranış kuralları iş görenlere aktarılır.

İş görenlerin gösterdiği davranışlar neticesinde ödül ceza sisteminin devreye sokulması da bir başka yöntem olarak görülmektedir.

Ekman (1969), davranış kurallarının kültürler arası etkileşime bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini dile getirmiş ve bu kuralların bireylerin kişilik özellikleri ile bağlı oldukları kültürel yapılara göre farklılık arz edebileceğini öne sürmüştür. Buna örnek olarak; Mc Donalds'ın Rusya'da açtığı bir fastfood restoranı verilebilir. Söz konusu restoranda çalışmak üzere istihdam edilen yöneticiler batı stili davranış kurallarına göre eğitilmiş ve müşterilerine hizmet verirken daima gülümsemeleri belletilmiştir. Bunun yanında Sovyetler Birliği'nde müşterilere gülme gibi bir davranış kuralı olmadığı için kimi müşteriler bu durumu kendileriyle dalga geçildiği gerekçesiyle hoş karşılamamıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 91). Farklı ülke insanların bu tarz durumlarla ülkeler arası seyahatlerde sıklıkla karşılaşabildiği söylenebilir.

Davranış kurallarının duygusal emek ile ilişkisi incelendiğinde; daha önce de ifade edildiği üzere işletme tarafından sergilenmesi beklenen davranışların iş gören tarafından hizmet sürecinde gösterilmesi gerekmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar (Grandey, 1999; Gosserand, 2003; Öz, 2007; Yalçın, 2010) incelendiğinde; duygusal emek davranışlarının her iki alt boyutu ile davranış kuralları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal emek ile ilişkilendirilen bir başka örgütsel faktör ise “*otonomi*” dir. Hackman ve Oldham (1976: 272) tarafından otonomi; bir işin gereğini yerine getirirken bağımsız ve hür davranabilme seviyesini, buna ek olarak bireylerin kendi işlerini planlamada ve kullanacağı metodu seçmede haiz oldukları serbestlik seviyesini ifade

etmektedir. Kısaca çalışma ortamında otonomi, iş görenlere inisiyatif alabilme olanağı sunan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Duygusal emek ile ilişkilendirildiğinde, otonomi unsurunun, işletmenin çalışanlara yönelik olarak belirlediği davranış kurallarını kendine has uyumlaştırabilme yetkisi vermesi açısından oldukça önemli bir etken olduğu görülmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1000). Nitekim Grandey vd. (2004: 402) tarafından Amerika’da çağrı merkezinde görevli iş görenler üzerine yapılan bir araştırmada, çalışanların görevlerini yerine getirirken yüksek düzeyde otonomi sahibi olduklarında daha az stres altında çalıştıkları, buna karşın düşük seviyede otonomi sahibi olan bireylerin duygularını daha çok baskı altına alması nedeniyle yoğun bir stres altında olduğu bulgulanmıştır. Morris ve Feldman (1996: 1000) tarafından yapılan bir araştırmada ise, bireylerin içinde buldukları ruh hali ve hissettikleri duygular ile işletmenin beklediği davranış kuralları uyuşmadığında, iş görenlerin bu kuralların dışına çıkma eğilimlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Nunan ve Knox (2005: 73) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise, otonomi seviyesi yüksek olan işletmelerde derinlemesine davranışın daha sık görüldüğü, buna karşın otonomi düzeyi düşük olan işletmelerde ise yüzeysel davranışa daha sık rastlandığı bulgulanmıştır.

Duygusal emek davranışı ile ilişkilendirilen örgütsel faktörlerden bir diğeri ise yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından gösterilen “sosyal destek” olarak kabul edilmektedir. Nitekim Hocschild (1983) ve Grandey (2000) tarafından yapılan araştırmalar neticesinde; çalışma ortamında sosyal desteğin sağladığı olumlu atmosferin, iş görenlerden devamlı olarak pozitif davranışların beklendiği hizmetlerde duygusal emek sergilenmesinde daha az seviyede çaba sarf etmeyi gerektireceği bulgulanmıştır. Bu anlamda sosyal destek, duygusal emek davranışının sergilenmesinde bireylerin duygusal açıdan rahatlamasına katkı sağlayan bir etmendir. Chu vd. (2011) tarafından ortaya koyulan bir başka araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde de benzer sonuçlar görülmüştür. Araştırma neticesinde; işletmede sosyal destek unsurunun duygusal emek davranışları sergilenmesinde; duygusal çelişkileri azalttığı ve iş görenlerin kendilerini daha az duygusal baskı altında hissettiği, bununla birlikte psikolojik ve fizyolojik sağlıklarının da pozitif yönde etkilendiği bulgulanmıştır. Bu doğrultuda sosyal desteğin iş gören açısından duygusal emek davranışları sergilemede olumlu katkıları olduğu

söylenbilir (Özgen, 2010: 46).

Davranış kurallarının duygusal emek ile ilişkilendirilmesi açısından önemli olmasının yanında örgütsel faktörlerden bir diğeri olan otonomi ve sosyal desteğin de en az davranış kuralları kadar etkili olduğu görülmektedir. Çünkü işletmeler bir beyin olarak düşünüldüğünde özellikle otonomi faktörü, işletmelerin değişim göstererek iş gören üzerindeki baskının azaltılması anlamında önem arz etmektedir.

### **1.4.3. Etkileşimsel Faktörler**

Literatürde duygusal emek davranışı ile ilişkilendirilen etkileşimsel faktörler üç temel başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; müşterilerle etkileşimin süresi, müşterilerle etkileşimin sıklığı ile müşterilerle etkileşimin çeşitliliğidir. Bu üç unsur duygusal emek davranışlarında müşterilerle (hizmet alanla) etkileşim sürecinin genel hatlarını içermektedir.

“Müşterilerle etkileşimin süresi”, iş görenin hizmet alan müşterisiyle etkileşiminin ne kadar sürdüğü ile ilişkilidir. Nitekim sektörler ve meslekler arasındaki farklılıklar nedeniyle bu etkileşimin süresi kısa veya uzun soluklu olabilmektedir. Buna örnek olarak; poliklinikte çalışan bir uzman ile kanser hastasını ile ilgilenen bir doktor verilebilir. Öyle ki poliklinikte hizmet süreci muayene süresi ile sınırlı iken, bir kanser hastasını tedavi eden doktorun etkileşim süresi buna oranla daha uzun soluklu olacaktır. Benzer şekilde çağrı merkezinde temsilci olarak çalışan bir iş görenin, kısa sürede müşterinin sorununu çözümleyip görüşmeyi sonlandırabilmesi, buna karşın problemlili ve ilgi isteyen bir müşteri ile hizmet sürecindeyken daha uzun soluklu bir etkileşim içerisinde olması gerekmesi de örnek verilebilir (Grandey, 1999: 16-17). Bu doğrultuda etkileşimin süresi, iş görenin hizmet sürecinde duygularını bastırma veya duygularını uyumlaştırma gereğinden dolayı duygusal emek davranışları üzerinde pozitif yönde etkili bir faktör olarak kabul edilebilir. Nitekim etkileşimin süresi uzadıkça, iş görenin sarf edeceği duygusal emek davranışları (özellikle derinlemesine davranış gösterimi) da artacaktır (Morris ve Feldman, 1996: 990).

“Müşterilerle etkileşimin sıklığı”, iş görenlerin ne sıklıkla kendisinden talep edilen davranış kurallarını sergilemek durumunda olduğunu ifade etmektedir. Bu durum,

sektörden sektöre ve yapılan işin niteliğine göre farklılık gösterebilmektedir. Öyle ki, kimi meslekler daha sık müşteriyle etkileşim halinde olunmasını gerektirirken, kimi meslekler ise müşteriyle daha seyrek bir etkileşim sürecini gerektirmektedir (Diefendorff vd., 2005: 344). Buna örnek olarak otelde bir resepsiyon görevlisinin ortalama saat başı bir müşteri ile etkileşime girmesi, buna karşın mağazadaki bir kasiyerin ise saatte ortalama 15 müşteri ile ilgilenmek durumunda olması verilebilir (Wharton ve Erickson, 1993: 465). Bu doğrultuda etkileşimin sıklığı iş görenlerin duygusal emek davranışları sarf etmeleri üzerinde önemli bir yordayıcıdır denebilir. Nitekim müşterilerle etkileşimin sıklığı arttıkça, iş görenin sarf edeceği duygusal emek davranışları da fazlalaşacak ve bu nedenle iş görenin işe yabancılaşma ve tükenmişlik duygusu meydana gelecektir (Hocschild, 1983; Zapf, 2002; Diefendorff vd., 2005).

“Müşterilerle etkileşimin çeşitliliği” ise işletme tarafından sergilenmesi beklenen duyguların ne kadar çeşitli olduğunu ifade etmektedir. Bu etkileşim faktörü iş görenlerin bir veya birden çok duygusal emek davranışı sergilemesi gerektiği durumlarda iş görenler için oldukça önemli bir faktördür. Öyle ki, bazı iş görenlerin sadece olumlu veya olumsuz bir duygusal davranış kuralı sergilemesi beklenirken, kimi iş görenlerin birden çok duyguyu dışarıya sergilemesi gerekmesi, bunun için daha fazla çaba sarf etmesine, rol değişikliği yapmak durumunda kalmasına ve duygularını daha çok kontrol altına alabilmesi gerektiğine işaret etmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 991). Buna örnek olarak bir öğretmenin sınıfta disiplini sağlayabilmesi için yeri geldiğinde olumsuz duygular sergileyebilmesi, buna ek olarak ise sınıfta derse yönelik ilgi uyandırabilmesi için ise olumlu duygular sergilemesi gerektiği verilebilir (Morris ve Feldman, 1996: 991). Bu doğrultuda müşterilerle etkileşimin çeşitliliğinin fazla olmasının, duygusal emek davranışının da sergilenmesini artıracakını söylemek yanlış olmayacaktır (Brotheridge ve Lee, 2002: 58).

Etkileşimsel faktörler bu üç temel başlık altında toplandığında, işletmelerin müşterileriyle hemen her ortamda etkileşime geçmeleri kaçınılmazdır ve ayrıca bir gerekliliktir. Bu etkileşimin süresi, sıklığı ve çeşitliliği ise iş görenin duygusal emek davranışları üzerinde etkili olmaktadır.



## **1.5. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları**

Duygusal emek davranışının sonuçlarına ilişkin literatürde iki temel sınıflandırma görülmektedir. Bunlardan biri; olumlu ve olumsuz sonuçlar, diğeri ise bireysel ve örgütsel açıdan sonuçlar olarak belirtilmektedir. Bu çalışmada duygusal emek davranışının sonuçları olumlu ve olumsuz sonuçlar olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

### **1.5.1. Duygusal Emek Davranışının Olumlu Sonuçları**

Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında duygusal emek davranışının doğurduğu olumlu sonuçların iki başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar; “mesleğe duygusal bağlılık” ve “müşteri hizmetleri performansı” olarak isimlendirilmektedir. Bu sonuçlar iş görenden çok örgütsel açıdan olumlu olmakla birlikte, yapılan çalışmalara bakıldığında duygusal emeğin iş gören açısından genellikle olumsuz sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Erickson ve Ritter, 2001; Yang ve Chang, 2008).

Mesleki duygusal bağlılık, iş görenin mesleğinin kendisi için giderek daha önemli hale gelmesi sonucu mesleğinin değer ve normlarını içselleştirmeye başlaması olarak ifade edilebilir. Nitekim işine bağlı iş görenler, mesleklerinden ve yaptıkları işin niteliğinden haz duyarlar ve severek yaptıkları işlerine kendilerinden bir şeyler katarak çalışırlar (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5). Duygusal emeğin hizmet sektöründe çalışan iş görenlerin mesleğe bağlılıklarını ne şekilde etkilediği ise duygusal emek davranışlarının alt boyutlarına göre farklılık arz etmektedir. Nitekim; iş görenlerin hizmet alan ile yüz yüze etkileşimde uyumlu davranışlar gösterebilmesi için duygularını yüzeysel, derinlemesine veya samimi olarak sunması gerekmektedir. Öyle ki iş görenlerin bu davranış türlerinden hangisini tercih edeceği mesleğe olan bağlılıklarını da direkt olarak etkilemektedir. Bu nedenle söz konusu duygusal emek davranışlarının hangi alt boyutunun olumlu veya olumsuz etkilediği konusu, duygu ayarı kademelerinin doğru bir biçimde oluşturulabilmesiyle mümkün olabilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000: 31).

Müşteri hizmetleri performansı ise duygusal emeğin işe yönelik olumlu sonuçlarından bir diğeri olarak nitelendirilmektedir. Öyle ki iş görenlerin hizmet alan ile ilişkileri, hizmet alan müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılarını

şekillendirmektedir. Bu doğrultuda hizmet alan ile iş gören arasında kurulacak ilişkinin kalitesinin ve bu sayede tesis edilecek olan müşteri memnuniyetinin sağlanması, duygusal emek davranışları üzerinde oldukça fazla önem taşımaktadır (Şengül, 2009: 1197; Ashkanasy ve Daus, 2001: 79-80).

Ashforth ve Humphrey (1993: 107) duygusal emek davranışının olumlu sonuçlarını; iş görenlerin davranış kurallarını kendi kişisel özellikleri ile uyumlaştırarak daha iyi bir şekilde kendilerini ifade etmeleri olarak belirtmiş, buna karşın olumsuz sonuçlar için ise; iş görenlerin içinden gelen gerçek duyguları sergilemek yerine işletme tarafından beklenen davranış kurallarını sergilemek ve bu duyguları göstermek durumunda olmasının iş görenlerin duygusal çelişkiye düşmesinde ve işe yabancılaşmasında etkili olacağını dile getirmiştir (Kart, 2011: 226).

Kruml ve Geddes (2000: 38) tarafından yapılan bir araştırmada ise, duygusal emeğin iş görenin kişilik özellikleri ile işin niteliğinin uyuşmaması neticesinde olumsuz sonuçlar doğurabileceği, özellikle iş görenlere daha az otonomi verildiğinde duygusal çelişkinin ve gösterilen çabanın arttığı bulgulanmıştır.

Grandey (2003) ise yüzeysel davranışların fazla sergilenmesinin iş görenler üzerinde tükenmişliğin bir boyutu olan duyarsızlaşmaya neden olacağını, buna karşın derinlemesine davranış sergilemenin ise iş gören üzerindeki başarı duygusunu güçlendirdiğini ve işe yönelik olumlu çıktılar ortaya koyduğunu dile getirmiştir. Grandey (2000) bir başka çalışmasında ise iş görenin derinlemesine davranış şeklinde sergilediği tutumların, gerçekten hissettiği duygular ile uyumlu olması halinde genel iyi oluş durumuna olumlu yönde etki edeceğini bulgulanmıştır. Benzer şekilde Morris ve Feldman (1996) da özellikle hizmet sektöründe çalışan iş görenlerin işe yönelik duygularla gerçekten hissedilen duyguların uyumlaşması durumunda her zaman duygusal çelişki ile sonuçlanmayacağını ve bu sayede iş görenlerin daha fazla duygusal emek sarf etmesine gerek olmayacağını dile getirmiştir.

Güngör (2009: 179) tarafından yapılan bir araştırmada ise duygusal emeğin iş görenler üzerinde yarattığı olumlu etkiler şu şekilde özetlenmektedir:

- İş görenin olumlu yönde biçimlendirilen duygularının dışarıya yansıtılması

sonucu finansal getirinin (iş görenin para kazanmasının) pozitif yönde etkilenmesi,

- İş görenin işletme yönetimi ve iş çevresi ile olumlu yönde ilişkiler kurması,
- İş gören tarafından işletmenin belirlediği tüm kuralların dahil olduğu işletme uygulamalarına uyum sağlama konusunda duyulan isteklilik,
- İş görenin, işletmenin belirlediği kural ve uygulamalara ters düşmekten veya olumsuz tutum ve tavır sergilemekten uzak durması,
- İş görenin, aşırı düzeyde bir yıpranma veya tükenmişlik hissi gibi olumsuz duyguların haricinde işletme içerisinde yaşanan zorlu koşullarda yeniden iş temposuna ayak uydurabilmesi.

Duygusal emeğin bu olumlu sonuçları incelendiğinde aslında önemli olan noktanın iş görenlerin çalıştıkları işletmelerde mecbur oldukları için değil kendi istekleriyle kalmaları olduğu görülmektedir. Sonuç olarak duygusal bağlılığın aynı zamanda iş görenin işe bağlılığından sağladığı doyumla da ilişkili olduğu söylenebilir.

### **1.5.2. Duygusal Emek Davranışının Olumsuz Sonuçları**

Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında duygusal emek davranışlarının olumsuz sonuçlarının iki başlık altında incelendiği görülmektedir. Bu olumsuz sonuçlar; “tükenmişlik” ve “işten ayrılma niyeti” olarak isimlendirilmektedir. Çalışmanın konusu gereği izleyen bölümde bu iki kavrama ilişkin kavramsal tanımlamalara ve alt boyutları ile ilgili detaylı anlatıma yer verilmiş olup, bu sebeple bu bölümde söz konusu kavramlara ayrıntılı bir şekilde değinilmemiştir.

Tükenmişlik duygusu, duygusal emek davranışlarının iş görenler üzerinde doğurduğu olumsuz sonuçlardan biri olarak görülmektedir. İş görenler pek çok nedenden ötürü işlerine yönelik duygusal tükenme hissi yaşayabilmektedirler. Bu sebepler; hizmet alana yönelik bir takım olumsuz duygular beslemeye başlamaları, duyarsızlaşmaları sonucu bu davranışları dışarıya yansıtmaya başlamaları ve iş görenlerin çalıştıkları işler nedeniyle kendilerine yönelik olumsuz algılara kapılmaları, kendilerini mutsuz

hissetmeleri ve bu sayede işlerinden duydukları tatmin düzeyinin düşmesi olarak söylenebilir (Maslach ve Jackson, 1981-103). Nitekim bu sebepler neticesinde tükenmişlik duygusu Maslach ve Jackson (1981) tarafından bir ölçek haline getirilmiş ve üç boyut altında ele alınmıştır. Bu alt boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak isimlendirilmiştir.

Tükenmişlik ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; bireyler üzerinde gerginlik, uyku bozukluğu, halsizlik hissi, alkol bağımlılığı ve sakinleştirici vb. ilaç kullanımında artış, uyuşturucu kullanımı vb. pek çok olumsuz etkiye yol açtığı görülmüştür. Buna ek olarak, bireylerine kendine duyduğu öz saygıda azalma, kendisini değersiz ve yetersiz hissetmesi vb. pek çok psikolojik problemlere de neden olduğu gözlemlenmiştir (Sürgevil, 2006: 89-91; Yıldız, 2009: 12).

Grandey (1999: 18) ve Grandey (2003: 91) tarafından yapılan araştırmalar neticesinde, duygusal emek ile tükenmişlik arasında doğru yönde bir ilişki olduğu ve duygusal emeğin tükenmişliğe sebebiyet verdiği gözlemlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; iş görenler tarafından sergilenen yüzeysel davranışların, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ile doğru orantılı bir ilişki içerisinde olduğu, buna karşın kişisel başarı hissi ile ters orantılı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Kruml ve Geddes (2000: 39) tarafından yapılan bir araştırmada da benzer şekilde yüzeysel davranış sergileyen iş görenlerin duygusal tükenme oranının da daha yüksek olduğu görülmüştür.

İşten ayrılma veya mesleği bırakma niyeti, duygusal emek davranışlarının iş görenler üzerindeki olumsuz sonuçlarından bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Grandey (1999: 21)'e göre işten ayrılma niyetinin, bir iş kolunda faaliyet gösteren işletmede çalışan iş görenlerin, çalıştıkları sektörlerde iş görme süreçlerinin ya da sosyo-psikolojik koşulların memnuniyetsizlik yarattığı koşullarda veya iş görenlerin beklentilerinin karşılanmamasının bir sonucu olarak meydana geldiği ifade edilmiştir. Öyle ki, özellikle hizmet sektöründe çalışan iş görenler yaptıkları işlerin yoğun bir duygusal emek davranışı sergilemesi gerektiği düşüncesiyle ve işletmenin beklediği davranış kurallarını dışarıya yansıtması gerektiği baskısıyla daha çok yüzeysel davranış ortaya koymayı tercih edeceklerdir. Bu durum da iş görenler üzerinde fiziki ve ruhsal açıdan çeşitli olumsuzlukların doğmasına neden olacak ve bu durum da iş

görenlerin işten ayrılma niyetlerinin artmasına sebebiyet verecektir (Grandey, 1999: 47-48). Öz (2007) tarafından bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan iş görenler üzerine yapılan bir çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde, iş görenlerin iş ortamında gerçek duygularını gizlemesinin, işten ayrılma niyetlerini artırdığı bulgulanmıştır.

Güngör (2009: 179) tarafından yapılan bir araştırmada duygusal emeğin iş görenler üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlar şu şekilde özetlenmiştir:

- İş görenin sosyal yaşamındaki kimliği ve beklentileri ile çalışma hayatındaki ortam ve iş görenden beklenenlerin birbiri ile uyumsuz olması halinde yaşanabilecek olası rol çatışmaları,
- İş görende stres kaynaklı ruhsal durum bozuklukları, fiziki açıdan hissedilebilecek tükenmişlik hissi ve depresyon problemlerinin meydana gelmesi,
- İş görende tansiyon, uyku bozukluğu ve günlük yemek tüketiminde yaşanan problemler gibi fiziksel rahatsızlıkların meydana gelmesi,
- Bu tür olumsuz durumların yaşanmaması için, iş görenin çalışma ortamından uzaklaşmaya çalışmak istemesi ve bu durumun çalışanın işe geç gitmesine veya iş yerinde kaytarmasına yol açması,
- İş görenin işten, iş ortamından ve iş çevresinden duyduğu memnuniyetsizlik sonucu işe yönelik tatminsizliğinin ortaya çıkması,
- İşletme yönetiminin iş gören üzerinde kurduğu baskı sebebi ile iş görenin örgütsel bağlılık problemi yaşaması,
- İş görenin kişilik özellikler ile işe yönelik görevleri arasındaki uyumsuzluk neticesinde bu durumun sosyal hayatına olumsuz yönde yansımaları ve kimlik bunalımı yaşaması durumu.

Duygusal emek davranışının olumsuz sonuçları alt boyutlar bazında incelenecek olursa; derinlemesine davranış türünün hizmet alan üzerinde yarattığı olumlu intiba

sebebi ile işletme hedefleri açısından iş göreni duygusal uyumsuzlıklardan uzak tutması ve bu sayede iş gören üzerindeki ruhsal ve fiziki rahatsızlıkların önüne geçmesi nedeniyle iş görenin ruhsal ve fiziki sağlığı açısından pozitif çıktılar meydana getirdiği; buna karşın yüzeysel davranış türünün ise iş görenin iş tatminsizliği ve ruhsal durum bozuklukları yaşanmasına sebep olması nedeniyle sergilediği yapmacık davranışların hizmet alan tarafından algılanması sonucu negatif çıktılar meydana getirdiği söylenebilir (Erken, 2016: 21).

Sonuç olarak; iş görenlerin duygusal emek davranışı sergilerken fizyolojik ve psikolojik açıdan olumsuz yönde etkilenebileceği, duygularını bastırmak ve kontrol altında tutmak zorunda olması nedeniyle fizyolojik açıdan ciddi sağlık sorunları yaşaması, ruhsal açıdan ise yorgunluk ve tükenmişlik duygusu hissetmesi ihtimalinin yüksek olduğu söylenebilir (Yıldız, 2009: 11-12). Bu durum iş görenlerin işten uzaklaşmalarına, devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 18).

Duygusal emeğin bu olumsuz sonuçlarının ise daha çok iş görenlerin psikolojilerinde meydana gelen yıkım ve fizyolojik rahatsızlıklar olarak ortaya çıktığı görülmektedir. İşletme çalışanlarında meydana gelen bu bireysel çöküntüler zamanla tehlikelere de yol açabilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

#### 2.1. Tükenmişlik Kavramı

Bireylerin fiziki ve psikolojik sağlığı üzerinde rol oynayan stres, ilkokul öğrencilerinden ev kadınının veya işletme yöneticilerine kadar farklı faaliyet alanındaki pek çok bireyi farklı biçimlerde etkisi altına alabilmektedir. Okumayı yeni yeni öğrenen bir öğrencinin yaşadığı stres, bir ev hanımının misafirlerini ağırlarken yaşadığı stres veya işletmede önemli bir stratejik karar vermek üzere olan bir yöneticinin yaşadığı stres bunlara örnek olarak gösterilebilir. Günlük yaşamda karşılaşılan bu tür stres durumları da bireylerin psikolojik açıdan yıpranmalarına ve tükenmişlik duygusu içerisine girmelerine neden olabilmektedir (Greenberg ve Baron, 2000: 234). Bu doğrultuda tükenmişliğin stresten daha negatif bir durumu yansıttığı söylenebilir (Levinson, 1996: 157). Genellikle bu durum diğer bireylerle yoğun bir şekilde birebir etkileşim içerisinde bulunan meslek gruplarında (örneğin hizmet sektöründe doktor, öğretmen, bankacı, polis vb.) ve işkolik olarak nitelendirilen yoğun bir çalışma temposu ile çalışan bireylerde daha çok görülmektedir (Kırılmaz vd., 2003; Basım ve Şeşen, 2006; Ergin, 1992; Raiger, 2005). Nitekim bu koşullar altında çalışan bireyler mesleki zorunluluk ve işe yönelik talepler gereği zorlanmakta ve tükenmişlik duygusuna sürüklenmektedirler (Eroğlu, 2014: 150).

Tükenmişlik sözcük anlamı itibariyle Türk Dil Kurumu (2017) tarafından “Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre ise tükenmişlik; strese neden olan durumlar altında bireylerin enerji kaynaklarının azalması anlamına gelmektedir (Torun, 1997: 155). Dolan (1987) tarafından yapılan benzer bir tanıma göre ise tükenmişlik; bireysel kaynakların bitmeye yaklaştığı, sürekli ümitsiz olma ve olumsuz bakış açısının aldığı enerjinin bitmesi durumu olarak tanımlanmıştır (Beğenirbaş, 2013: 60). Cherniss (1980)’e göre ise tükenmişlik, kontrol altına alınamayan stres durumlarına yönelik bireyin verdiği bir cevap olarak başa çıkma/geri çekilme tepkisi şeklinde ifade edilmiştir (Yıldırım, 1996: 4). Bu tanımdan hareketle tükenmişlik Cherniss’in bakış açısı ile iş ortamından doğan örgütsel birtakım faktörler ile ilişkilendirilmiştir (Izgar, 2001: 2; Güllüce, 2006: 4).

Tükenmişlik duygusu belli bir dereceye kadar birey tarafından tolere edilebilir. Bu durum bireyin deneyimlediği tecrübeler ve bulunduğu koşullara bağlı olarak belli bir seviyeye kadar kendini kontrol edebilmesine bağlıdır. Nitekim tükenmişlik hissi, çeşitli dışsal ve bireysel faktörlere dayalı olarak farklı seviyelerde farklı biçimlerde kendini gösterebilmektedir (Demerouti vd., 2005: 61). Tükenmişlik ile ilgili yapılmış olan tanımlardan hareketle tükenmişlik olgusunun; bireyin gerek sosyal gerek çalışma hayatında yoğun bir yorulma ve bitkinlik yaşaması durumuna işaret ettiği ve bu durumun genellikle yoğun ve stresli koşullara maruz kalan bireyler üzerinde görüldüğü söylenebilir.

Çalışma hayatında deneyimlediği duygusal işkence ve düş kırıklıklarından sonra kendisini Afrika ormanlarına adayan bir mimarın yaşamını ele alan G. Greene (1961)'nin "tükenmişlik vakası" isimli romanında tükenmişlik kavramına ilişkin izler bulmak mümkündür (Keser, 2011: 154). Literatürde ise tükenmişlik kavramına ilk olarak 1974'te Herbert Freudenberger tarafından yayımlanan "Staff Burnout" isimli makalede yer verilmiş ve bu kavram; enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden ötürü tükenmeye başlamak, özel bir psikolojik koşul altında bireylerin duygusal yorulmuşluktan, bireysel başarısızlık tecrübelerinden ve diğer bireylere karşı duyarsızlaşmaya başlamalarından ötürü acı çekmeleri olarak açıklanmıştır (Basım ve Şeşen, 2006: 16; Hogan vd., 2007: 118; Bilgin vd., 2011: 214). Freudenberg'e göre tükenmişlik duygusu, özellikle sağlık çalışanlarında yoğun olarak görülen bu yorgunluk, hayal kırıklığı ve işe yönelik doyumсуzлukla bağdaştırılacak bir durumdur. Bu bakış açısıyla yazar tükenmişliği çoğunlukla mesleki stres olgusu ile ilişkilendirerek incelemiş ve tükenmişliği mesleki stresin bir boyutu olarak ele almıştır (Freudenberger, 1974'ten akt. Beğenirbaş, 2013: 59).

Maslach ve Jackson ise 1981 yılında yaptıkları bir çalışma ile üç alt boyutlu bir model ortaya koyarak tükenmişliği; çalışma hayatının bir gereği olarak bireylerle sıkı bir etkileşim içerisinde olan bireylerde görülen, değişik biçimlerde meydana gelen, maruz kalan kişilerin etrafındaki diğer bireylere karşı duyarsız hale gelmeleri, duygusal bakımdan tükenmişlik duygusu hissetmelerine, kendilerini başarısız ve yetersiz görmelerine sebep olan bir sendrom olarak ifade etmişlerdir. Yazarlara göre tükenmişliğin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve



düşük bireysel başarı hissidir (Aslan ve Özata, 2008: 78). Maslach ve Jackson (1981)'a göre tükenmişlik duygusu sadece yorgunluk, bitkinlik, yıpranma ve işe yönelik tatminsizlikle değil, fiziksel bitkinlik, kronik yorgunluk, biçare olmak ve ümitsiz olmak duyguları, olumsuz benlik kavramının gelişimi, bireyin işe yaramadığı hissine kapılması ve diğer bireylere yönelik negatif tutumlarını da içeren fiziki, bilişsel ve duygusal bir durumdur (Basım ve Şeşen, 2006: 2).

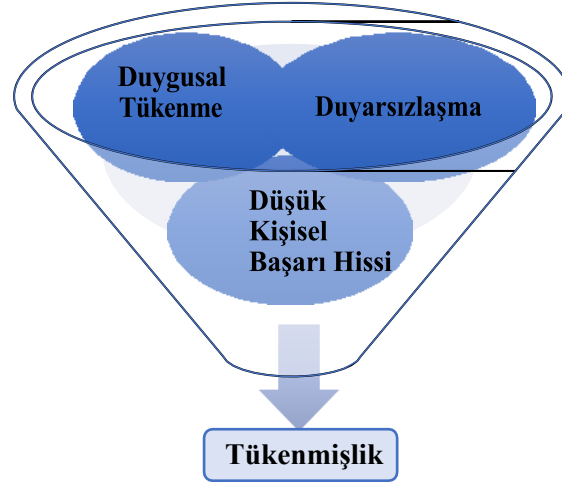
Bu bağlamda iş görenlerin psikolojik ve fizyolojik yönden sağlığını negatif yönde etkileyen tükenmişlik, bireylerin hızla başa çıkması gereken bir durum olarak kabul edilmektedir.

## **2.2. Tükenmişlik Kavramının Alt Boyutları**

Literatürde tükenmişlik üzerine pek çok model ortaya konmuş ve tükenmişlik her bir modelde farklı alt boyutlar altında incelenmiştir. Bu çalışmalar Cherniss'in tükenmişlik modeli, Edelwich ve Brodsky'nin tükenmişlik modeli (idealist coşku, durgunluk, engellenme, duygusuzlaşma alt boyutları), Pines'in tükenmişlik modeli, Pearlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli, Meler'in tükenmişlik modeli, Suran ve Sheridan'ın tükenmişlik modeli (4 aşamalı model: kimlik \* rol karmaşası, yeterlilik \* yetersizlik, verimlilik \* durgunluk, yeniden oluşturma \* hayal kırıklığı aşamaları), Maslach'ın tükenmişlik modeli (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarıda düşme hissi alt boyutları ) olarak sıralanabilir (Kervancı, 2013: 9-19). Bu çalışmada, günümüzde tükenmişlik ile ilgili literatürde en çok yer verilen Maslach'ın tükenmişlik modeli ve modelde yer alan alt boyutlar detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Maslach (1981)'a göre tükenmişlik, “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendromdur” (Bilici, 2017: 14). Maslach tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme olmak üzere üç alt boyut altında incelemiştir. Maslach ve

Jackson'ın tükenmişlik modeli Şekil.1'deki gibi özetlenebilir.



**Şekil 3: Maslach ve Jackson'ın Tükenmişlik Modeli**

**Kaynak:** Ardiç ve Polatçı, 2008: 71.

### 2.2.1. Duygusal Tükenme

Maslach ve Jackson'ın tükenmişlik modelinde yer alan ilk alt boyut duygusal tükenmedir. Duygusal tükenme alt boyutu, tükenmişlik sendromunun başlangıç noktası ve en önemli bölümü olarak nitelendirilmektedir. Nitekim tükenmişlik sendromu başlangıçta kronik hale gelmiş iş taleplerinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi doğrultusunda meydana gelmektedir. Yoğun çalışma koşulları altında çalışan bir iş gören, çalışırken kendisini duygusal bakımdan zorlamakta ve diğer bireylerin istekleri altında ezilmeye başlamaktadır. Bu bakımdan duygusal tükenme, iş görenlerin maruz kaldığı bu talepler altında ezilmesine yönelik bir tepki olarak doğmakta ve duygusal açıdan iş göreni tüketmeye başlamaktadır. Bu aşamada ise iş gören bir stres hali içerisine girerek işine odaklanamamakta ve hizmet verdiği bireylere karşı duyarsızlaşmaya ve sorumsuzlaşmaya başlamaktadır. Bu bilgilerden hareketle duygusal tükenme; bir iş görenin mesleği ve çalışma ortamı gereği duygusal açıdan kendisine aşırı yüklenilmiş ve kendisini tükenmiş olarak hissetmesi durumu olarak ifade edilmektedir (Dursun, 2000: 16; Bilici, 2017: 14). Bir başka deyişle duygusal tükenme durumu, bir bireyin maruz kaldığı bu durumlara karşı farkında olmadan kendisini korumak amacıyla verdiği otomatik bir cevap olarak nitelendirilebilir (Serin, 2014: 35).

Duygusal tükenme; bireyler üzerindeki aşırı iş yükü, bireyler arası yaşanan

anlaşmazlıklar ve negatif iş koşulları nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenme hissi yaşayan kişiler kendilerini bitkin hissettiklerinden ötürü enerjilerini yeniden elde edecekleri bir kaynak arayışına girmekte fakat bu isteklerini karşılayamamaktadırlar (Polatçı, 2007: 39). Bunun bir sonucu olarak da işleri gereği hizmet verdikleri bireylere geçmişte olduğu şekilde verici ve alakadar davranmamaya başlamaktadırlar. Nitekim birey böyle bir durumda duygusal yükünü hafifletmek amacıyla bir kaçış yolu aramaya başlamakta ve diğer bireylerle olan ilişkilerini işini yapabilmesi için gereken minimum seviyeye çekmektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 16). Bu durum da bireyin stres ve kaygı durumunu yenememesi, yeni bir güne başlamak için enerji toplayamaması ve kaynaklarının bitmesi haline yol açmaktadır (Polatçı, 2007: 39; Özyurt vd., 2004: 22; Kayabaşı, 2008: 195). Bu doğrultuda duygusal tükenme, bireylerin yorgunluk ve yıpranmışlık duygusuyla işin gereklerini yerine getiremeyeceklerini düşünmeleri sonucu tükenmişlik duygusuna kapıldığı evre olarak ifade edilebilir (Fincham ve Rhodes, 2005: 235).

Tükenmişliğin bu evresi, tükenmişlik sendromunun en önemli noktası olarak nitelendirildiğinden tükenmişlik sendromunun merkezi olarak da adlandırılabilir ve iş görenlerin işsel boyutunun daha ön planda olduğu söylenebilmektedir.

### **2.2.2. Duyarsızlaşma**

Maslach ve Jackson'ın tükenmişlik modelinin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma alt boyutu, iş görenin işle ilgili durumlara ve işinin gerektirdiği şekilde ilişki içerisine girdiği bireylerin haiz olduğu özgün niteliklere ve bu bireyleri çekici kılan nitelikle karşı mesafe koyarak bilinçli bir şekilde müşterileri göz ardı etmesi, onlara karşı ilgili ve alakalı davranmaması durumunu ifade etmektedir (Özen ve Tunç, 2010: 66). Tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutu, bireyde duygusal tükenme sonrası aşama olarak ortaya çıkmakta ve duygusal anlamda tükenmiş olan bireyin çevresindeki bireylerle olan ilişkilerini minimize ederek psikolojik açıdan diğer bireylerden uzaklaşmasını ifade etmektedir (Polatçı, 2008: 71). Nitekim Maslach ve Jackson (1981) de duyarsızlaşma aşamasını, bireyin karşısındaki ve beraber çalıştığı diğer bireylere yönelik duygusuz, umursamaz ve alaycı tutumlar ve davranışlar sergilemesi olarak ifade etmişlerdir (Yıldız, 2014: 29).

Duyarsızlaşma evresi, bireyde meydana gelen aşırı duygusal tükenme hissi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Duyarsızlaşma hali içerisinde giren iş görenin diğer bireyleri görmezden gelmesinin yanı sıra diğer bireylere negatif tutumlar sergilemesi, dolayısıyla mesleğiyle ve işiyle ilgili durumlarla bağını koparması söz konusudur (Eroğlu, 2014: 150-151). İş gören bu ruh hali içerisinde, işi gereği ilişki içerisinde bulunduğu bireylere ve hizmet verdiği müşterilerine yönelik ciddiyetsiz bir tavır sergileyebilmekte, onlara karşı umursamaz davranabilmekte ve negatif davranışlarda bulunabilmektedir (Beyhan vd., 2013: 7). Bu aşama özellikle işletme yöneticilerinde daha tehlikeli bir boyut almaktadır. Zira yöneticinin yaşadığı duyarsızlaşma hali zaman geçtikçe iş görenlere de yayılabilmektedir (Özen ve Tunç, 2010: 67).

Bu doğrultuda iş görenler adına işverenlerin üstlenmesi gereken en önemli sorumluluklardan biri duyarsızlaşma evresinin yaşanmaması adına iş görenlerin içsel motivasyonunu kazanmalarına yönelik çalışmalar yapmak olabilir.

### **2.2.3. Kişisel Başarı Hissinde Düşme**

Tükenmişliğin son aşaması ise bireyin kişisel başarı hissinde düşme yaşaması halidir. Bu evrede iş gören işinde gittikçe kendisini negatif olarak değerlemeye başlamaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 18). Diğer bir deyişle, iş görenin tükenmişliğinin ikinci aşamasında hizmet sürecinde ilişki içerisinde olduğu diğer bireylere yönelik sergilediği negatif tutumlar ve olumsuz hissiyatlar bu evrede kendisine yönelik olmaya başlamaktadır (Gezer vd., 2009: 245). Nitekim diğer bireylere karşı olumsuz fikir ve tutumlara haiz olan birey duyarsızlaşmanın da etkisiyle birlikte bu aşamada artık kendisini zan altında bırakmaya başlamakta ve bunun bir sonucu olarak da kendisini başarısız atfederek kişisel başarısının düşük olduğunu hissetmeye başlamaktadır. Nitekim duyarsızlaşma evresinden sonra iş görenler çalışmalarının neticesinde sarf ettikleri gayretin yetersiz olduğu ve bunun yanı sıra bireysel başarılarının gereken şekilde değerlendirilmediğine yönelik kişisel bir algı oluşturmaktadırlar. Zaman geçtikçe bu durum, sarf edilen gayretin kendileri açısından da pozitif bir şekilde sonuçlanmadığı duygusu ile birleşmekte, öz saygı ve öz yeterlilikte azalma ile birlikte birey artık daha fazla çaba sarf etmenin yersiz olduğu duygusuna kapılabilmektedir. (Ağırman, 2012: 38-39).

İş görenin kendisine ilişkin negatif değerlendirmelerinin ve başarısızlık hissi duymasının altında, kimsenin onu sevmediği, ona güvenmediği veya diğer bireylerle olan ilişkilerinde yetersiz olduğuna dair hisleri yatmakta; bunun sonucu olarak da bireyler arası çatışmalar, üretkenlikte azalma, problemlerin üstesinden gelmede yetersizlik, benlik saygısında azalış vb. belirtiler ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bireyin kendisine olan saygısını yitirmesine bile sebebiyet verebilmektedir (Izgar, 2001: 5; Baysal, 1995: 23). Özetle bu alt boyut tükenmişliğin bireyin kendisini değerlendirdiği boyutunu simgelemektedir. Kişinin yaptığı işi yeterli görmemesi, düşük başarı ve üretkenlik duygusuna kapılması halidir (Maslach vd., 2001: 399).

Bu aşamada, bireylerin yaşayabileceği söz konusu belirtiler iş görenlerin başarıma duygusunu yok edebilmekte ve aynı etkiyi tüm iş görenlerin yaşadığı düşünüldüğünde bu durum bireyden örgüte doğru bir tükenmişliğe yol açabilmektedir.

### **2.3. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler**

Çalışmada tükenmişliğe etki eden faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

#### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

Literatürde tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde tükenmişliğe etki eden bireysel faktörlerin; demografik faktörler (yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, iş deneyimi vb. faktörler), kişilik özellikleri ve aile-sosyal destek sistemleri olmak üzere üç başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörlerden bazıları bireylerin hissettiği tükenmişlik seviyesini artırırken, bazıları ise bu hissi azaltabilmektedir.

Kişilik özellikleri ile ilgili çalışmalar genellikle kişiliğin beş büyük boyutu modeli (dışadönüklük, uyumluluk, özdisiplin, açıklık, duygusal denge boyutları) ile ilişkilendirilerek bireylerin tükenmişlik düzeylerini incelemektedir. Buna örnek olarak; duygusal tükenmenin kişiliğin beş boyutundan sorumluluk ve uyumluluk ile, düşük kişisel başarı hissini ise sorumluluk boyutu ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir (Kokkinos, 2007; Cano-Garcia vd., 2005'ten akt. Yalçın, 2012: 81-82). Bir başka örnek verilecek olursa; örneğin güçlü kişilik özelliklerine haiz kişiler, olaylara daha az karamsar bakar, olayları daha az tehdit olarak algılar ve bu

durumları kontrol altına alabilme konusunda daha başarılıdırlar. Bunun tam tersi bir durum ise bireyde duyarsızlaşma evresine yönelmesine neden olabilmektedir (Ceylan, 2011: 184). Kişilik özellikleri ile ilgili olarak; değişen çalışma koşullarına uyum sağlayabilmek, bu koşulları benimseyebilmek, esnek davranabilmek tükenmişlik düzeyinin azalması ve tükenmişlikle baş etme açısından oldukça önemli faktörler olarak görülmektedir (Tümkaya, 2001: 30). Bunun yanı sıra A tipi kişilik yapısına haiz olmak, dış kontrol odaklı olmak, empati kurabilmek, duygularını kontrol altına alabilmek, beklenti seviyesinin gerçekçi olması vb. faktörler de tükenmişlik üzerinde etkili olan kişilik özellikleri arasında yer almaktadır (Sürgevil, 2006: 51).

Aile ve sosyal destek sistemleri ile ilgili yapılan çalışmalarda ise iş görenlerin ailelerinden, arkadaş çevrelerinden ve iş arkadaşlarından gördükleri destek boyutları ile tükenmişlik seviyeleri ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular incelendiğinde, bireylerin mutlu bir aile hayatına sahip olmasının, çalışma ortamında iş arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olmasının ve sosyal hayatında gördüğü desteğin tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığını da azaltacağı bulgulanmıştır (Torun, 1997; Cordes ve Dougherty, 1993'ten akt. Yalçın, 2012: 81-82; Arı ve Bal, 2008: 138).

Demografik özellikler ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde ise, yaş (genç, yaşlı olmaları), medeni durum (evli/bekar olmaları), iş deneyimi (deneyimsiz/deneyimli) faktörlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olan unsurlar olduğu tespit edilmiştir (Torun, 1997; Basım ve Şeşen, 2006). Örneğin; kadınlar erkeklere göre, bekar bireyler evli bireylere göre, genç bireyler ise yaşlı bireylere nazaran daha çok tükenmişlik hissine kapılmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 137). Buna ek olarak; eğitim düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, bunun nedeninin ise bireylerin eğitim seviyeleri yükseldikçe işe yönelik beklentilerinin de artması ve düş kırıklığı yaşadıklarında tükenmişlik hissine kapılma olasılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Taştan, 2015: 21). Benzer şekilde eğitim seviyesi yükseldikçe, bireylerde stres yaratan koşullar ve sorumluluk üstlenme durumu da artış gösterdiği için tükenmişlik düzeyi yükselebilmektedir (Maslach vd., 2001: 410).

Yani iş görenler iş yerlerinde geçirdikleri zamanın daha az bir kısmını iş yeri dışında geçirdikleri halde bile kişisel değişkenlerde oluşan en ufak bir doyumсузлук ya

da negatif bir durum iş görenin iş yaşamını olumsuz etkileyerek tükenmişliğe etki edebilir. Aynı şekilde iş görenlerin kişisel değişkenlerde elde ettiği doyum iş görenin iş yaşamını olumlu etkileyerek tükenmişliği azaltma yönünde pozitif katkıda bulunabilir.

### 2.3.2. Örgütsel Faktörler

Literatürde tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörlerin; örgüt kültürü, örgüt iklimi, iş görenlere sağlanan olanaklara yönelik iş görenin işletmeye ve çalıştığı işe yönelik algıları ile şekillendiği görülmektedir. Bu faktörlerin iş gören tarafından olumsuz algılanması ise iş görenin tükenmişlik hissine kapılma olasılığını artırmaktadır. Tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerden literatürde en çok yer verilenleri ise; iş yükü, adalet, ödüller, aidiyet, değerler ve kontrol faktörleri olduğu görülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 72; Sürgevil, 2006: 87).

Tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörlerden birisi değerlerdir. Nitekim bir işletmenin sahip olduğu örgüt değerleri ile çalışanın değer ve beklentilerinin örtüşmesi, o iş görenin işletmesine bağlılığını, motivasyonunu, çalışma isteğini de önemli ölçüde etkilemektedir. İş görenin örgüt kültürü ile uyumlu değer ve normlara haiz olması, onun tükenmişlik, işten ayrılma niyeti veya işe yönelik tatminsizlik vb. olumsuz duygular yaşama ihtimalini de azaltacaktır (Maslach ve Leiter, 2005: 501).

Literatür incelendiğinde tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörlerden bir diğeri ise ödül unsuru olarak görülmektedir. Nitekim bireyler işletmeye sağladığı katkı karşılığında işletmeden bir ödül beklemekte ve bu ödülü alamadığında ise işe yönelik isteksizlik içerisine girmektedirler (Sürgevil ve Budak, 2005: 97). İş görenin ödüllendirme sistemine ilişkin algısı, örgütsel adalet algısı ile de ilişkilidir (Maslach ve Leiter, 2005: 500). Nitekim bir iş gören örgütsel adaletsizlik düşüncesine kapılırsa bu durum iş görenin bireysel performansına ve motivasyonuna da olumsuz yansıtacak ve neticede işe yönelik çıktılarının stres ve tükenmişlik ile sonuçlanmasına neden olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2001: 330-331). Çalışanın örgüt içerisinde eşitsizliğe, adaletsizliğe ve destekleyici olmayan tutumlara ilişkin bu algıları onun işine yönelik çalışma arzusunu, iş motivasyonunu ve tatminini büyük ölçüde düşürmektedir (Maslach ve Leiter, 2005: 500). Çalışanın işine ve işletmeye yönelik algıları olumlu yönde ise tükenmişlik hissi yaşama olasılığı da daha düşük olacaktır. Aksi durumda ise iş görenin işe yönelik tatminsizliği,

beraberinde işten uzaklaşmasına, işten ayrılma niyetine sahip olmasına ve tükenmişlik duygusu yaşamasına neden olabilecektir.

Tükenmişliğe etki eden diğer bir örgütsel faktör ise iş yüküdür. Maslach ve Leiter (1997: 38)'e göre iş yükü bir işletme için verimliliği, birey için ise işi yapmak için sarf edilen enerji ve geçen zamanı ifade etmektedir. Bu iş yükünün azlığı veya çokluğu niceliksel ve niteliksel açıdan farklılık gösterebilmektedir. Maslach ve Leiter (1997)'in modelinde yer verdiği gibi “aşırı iş yükü” ve “az iş yükü” bireylerin stres altına girmesine ve bu sayede tükenmişlik duygusuna kapılmalarına sebep olmaktadır. Örneğin aşırı iş yükü, belli bir zaman dilimi içerisinde işi bitirme yükümlülüğü olması, iş görenin işin gerekliliklerini yerine getirmede yetersiz olması veya işin standardının yüksek olmasına işaret etmekte, bu durum da iş görenin tükenmişlik hissine kapılma olasılığını artırabilmektedir (Izgar, 2001: 19).

Literatürde tükenmişlik üzerinde etkili olan bir diğer örgütsel faktör ise kontrol unsurudur. Kontrol ile kast edilen, bireyin işe yönelik tercih yapabilme, işle ilgili alınacak kararlara katılabilme ve inisiyatif sahibi olabilme, problem çözme ve sorumluluklarına vakıf olmasını ifade etmektedir (Maslach vd., 2001: 414). Nitekim bireylerin kontrol eksikliği yaşamaları veya kararlara katılma sürecine dahil olamamaları, bireyde düşük kişisel başarı hissine ve duygusal tükenmeye sebebiyet verebilmekte, duyarsızlaşmalarına neden olabilmektedir (Ok, 2002: 68).

Tükenmişliğe etki eden diğer bir örgütsel faktör ise aidiyettir. Aidiyet hissi, işletme içinde iş görenin algıladığı sosyal destek ve iş birliği neticesinde meydana gelebilmektedir (Leitter, 2003: 2). Nitekim bilhassa işletme içerisinde yöneticilerinden ve diğer iş görenlerden yeterli düzeyde sosyal destek algılamayan ve bu bireylerle gerek iş yaşamında gerekse informel ilişkilerinde ekip ruhu veya iş birliği algısı yaşamayan iş görenlerin özdeşleşme problemi ile karşı karşıya kaldığı, bu nedenle tükenmişlik hissine kapılma olasılıklarının da daha yüksek olduğu görülmektedir (Maslach ve Leiter, 2005: 500).

Açıklamalardan elde edilen sonuç kişisel değişkenlerin yanı sıra işe ilişkin değişkenlerin de tükenmişliğe yol açtığıdır. Bu sebeple bu alanlardaki uyum ne kadar iyiyse, iş görenin işine olan bağlılığı da o kadar iyi olacak ve tükenmişlik seviyesi daha



da aşağı seviyeye inecektir.

## **2.4. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik, gerek hizmet veren iş gören ve örgüt, gerekse hizmet alan bireyler üzerinde pek çok olumsuz sonucun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tükenmişliğe etki eden faktörlerin bireylere ve zamana dayalı olarak farklılık arz etmesi tükenmişliğin sonuçları konusunda da keskin standartlardan söz edilmesini zorlaştırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 307). Ne var ki literatürde tükenmişlik ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında tükenmişliğin, kişilerin fiziki ve psikolojik sağlıklarına, iş, aile ve sosyal yaşamlarına ilişkin pek çok negatif etkiye haiz olduğu görölmektedir (Ağırman, 2012: 46). Tükenmişlik bireylerin kendi ilerinde yaşadıkları bir duygu olsa da belli bir zaman sonra hem bireyin çalışma hayatını hem de çalışma hayatı dışındaki sosyal hayatını etkisi altına almaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Bu çalışmada tükenmişliğin sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

### **2.4.1. Bireysel Sonuçları**

Tükenmişliğin bireylere yönelik sonuçları fizyolojik ve psikolojik sonuçlar olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Çalışma ortamında yaşanan gerginlikler, stres altında kalma durumu, bireylerin fizyolojik olarak yorulup yıpranmasına neden olan başlıca sebepler olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim alışma yaşamında meydana gelen bu olumsuz durumlar bireyin sosyal hayatında uyku düzensizliklerine, yeme bozukluklarına, halsizlik yaşamasına ve huzursuzluk hissine kapılmasına sebebiyet vermektedir. Zamanla birey bir şeylerin ters gideceğine ilişkin bir duygu içerisine girmekte ve bu kronik hale gelen bu durumlar bireyin baş ağrısı, grip, soğuk algınlığı vb. fizyolojik rahatsızlıklar ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74; Örmən, 1993: 29). Buna ek olarak dolaşım, solunum, sindirim ve hareket sistemi rahatsızlıkları, kalp damar hastalıkları (taşikardi vb.), hipertansiyon, migren, ülser vb. hastalıklar da tükenmişlik hissine kapılan bireylerde stres nedeniyle karşılaşılan fizyolojik rahatsızlıklar olarak ifade edilmektedir (Angerer, 2003: 101; alık, 2015: 13; Ardıç ve Polatçı, 2008: 32).

Tükenmişlik duygusu yaşayan bireylerde ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklar ise

genellikle bireyin fizyolojik sonuçlara karşı duygusal tepkiler geliştirmesi ve kendini korumaya almasına yönelik ortaya çıkmaktadır. Nitekim bu süreçte birey fizyolojik sorunlarla baş etmeye çalışırken psikolojik sağlığı da tehlikeye girmekte ve bunun sonucu olarak birey depresyon, kaygı bozukluğu, çaresizlik hissi ve öz güven yetersizliği vb. psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (Maslach vd., 2001: 406). Buna ek olarak birey hissettiği olumsuz duygular neticesinde iş ortamında gerek çalışma arkadaşlarına gerekse müşterilerine karşı olumsuz davranışlar göstermeye başlamaktadır. Bu durum bireyin işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına, bireysel performansının ve verimliliğinin düşmesine, diğer bireylerle arasındaki iletişimin azalmasına ve iş tatminsizliğe neden olabilmektedir (Balcioglu vd., 2008: 102-103).

Tükenmişlik duygusu içerisinde olan birey bu olumsuz durumlarla başa çıkabilmek için alkol, ilaç, uyuşturucu, sakinleştirici vb. kullanmaya başlamakta ve zaman içerisinde bu maddelere yönelik bağımlı hale gelebilmektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile yüzleşen bireylerin, bu duygularla mücadele edebilmek ve problemlerini hafifletebilmek için içki ve sigara vb. zararlı maddelere bir çare gibi tutunmaya çalıştıkları görülmektedir (Etyemez, 2013: 41).

Elde edilen bu sonuçlar tükenmişliğin iş görenlerle müşteriler açısından ne kadar ciddi sorunlara neden olduğunun bir göstergesidir.

#### **2.4.2. Örgütsel Sonuçları**

Tükenmişliğin örgütsel sonuçları; hizmet kalitesinde düşüş, iş görenlerin işlerini aksatması, işe yönelik devamsızlıkları, işten ayrılma niyeti, işi yeteri kadar önemsememesi, işgücü devir hızında artış, verilen hizmetlere yönelik şikayetlerin artması vb. olarak ifade edilebilir (Hingley, 1986: 9-27). Nitekim duygusal tükenme içerisinde olan bir iş gören gerek işe gerekse hizmet verdiği müşterilere yönelik duyarsızlaşmaya ve onları bir bireyden çok bir “nesne” olarak görmeye başlamakta, bunun bir sonucu olarak da müşterilerine daha az vakit ayırmaya, onlarla iletişime girmekten kaçınmaya yönelmektedir (Izgar, 2001: 25). Tükenmişlik duygusu doğrultusunda iş görenin motivasyonu azalmakta, iş gören daha sınırlı bir yapıya bürünmekte, soğuk ve olumsuz davranışlar sergilemeye başlamakta, dikkatsizleşmekte ve neticeleri göz ardı etmeye başlamaktadırlar (Özcan, 2008: 48).

İş gören üzerinde meydana gelen bu olumsuz sonuçlar iş görende zaman içerisinde düşük bireysel performansa, işe devamsızlık yapmasına, işten ayrılmasına, örgütsel bağlılığının azalmasına, personelin işten ayrılma devir hızının artmasına vb. neden olmaktadır (Jusuf, 2007: 48; Ardiç ve Polatçı, 2008: 75). Bununla birlikte tükenmişliğin bir sonucu olarak ortaya çıkan işten ayrılma niyeti, bazen bireyin kendine duyduğu özgüven eksikliği nedeniyle işten ayrılamamasına ve gönülsüz bir şekilde işini yapmaya devam etmesine yol açabilmektedir. Bu durum da örgütün gerek maddi gerek manevi kayba uğramasına sebebiyet verebilmektedir (Izgar, 2001: 23).

İşletmelerin verimliliklerini ve performanslarını arttırmak şeklindeki ortak amaçlarına ek olarak, iş görenlerin tükenmişlik duygusunun da dikkate alınmasının diğer bir ortak amaç olması gerektiği söylenebilir.

## **2.5. Tükenmişlikle Baş Etme Yolları**

Tükenmişlikle başa çıkma ve mücadele etme yolları bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki başlık altında incelenebilmektedir.

### **2.5.1. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Baş Etme Yolları**

Bireysel düzeyde tükenmişlikle baş etme yollarına örnek olarak; zaman yönetimi, kendine güvenme eğitimleri, rasyonel duygusal tedavi yöntemleri, gevşeme teknikleri, bireyler arası sosyal ilişkileri düzenleme çalışmaları, realist hedefler belirleme, ekip çalışması, pozitif yanları görebilme, profesyonel taleplerin yönetimi, meditasyon vb. verilebilir (Tunç, 2008: 39). Buna ek olarak; kişilerin kendilerindeki değişimin farkına varabilmeleri, tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olabilmeleri, eğitim girişimleri, zamanı etkin kullanabilmek için planlama yapmaları, dinlenme, tatile gitme, kendilerine mola yaratma ve bunu etkin bir şekilde kullanmaları, huzurlu bir hayat tarzı belirlemeleri, bir süre psikolojik geri çekilme davranışı sergilemeleri, bireylerin kendileri ile diyalog kurması ve kendilerini değerlendirebilmesi, iş ve özel hayatta ortaya çıkan sorunları olumluya çevirebilmesi, çeşitli hobiler edinmesi, mizah duygusunu kaybetmemesi vb. de bireysel düzeyde tükenmişlikle başa çıkmada tercih edilebilecek diğer yöntemler olarak ifade edilmektedir (Telli, 2012: 98-99; Ardiç ve Polatçı, 2008: 76-77; Maslach, 1982: 90-107; Balcıoğlu vd., 2008: 103). Bu yöntemler kimi zaman tükenmişliğin azalmasına

yardımcı olabilir, fakat bazen de duyarsızlaşma veya verimsizliği önleme konusunda yetersiz kalabilmektedir (Angerer, 2003: 105).

Buradan da anlaşılabilir gibi tükenmişlikle baş etmenin bir yolu da iş görenin kendi çabasına bağlı kılınmıştır.

### **2.5.2. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Mücadele Etme Yolları**

Örgütsel düzeyde tükenmişlikle mücadele etme yolları; görev tanımlarını açık ve net bir şekilde belirlemek, işe yeni giren iş görenlerin oryantasyon programlarına dahil olmasını sağlamak, iş yerine yeni istihdam edilen veya görev tanımını değişen iş görene yönelik yönetici tarafından destek olunması, işin yoğun olduğu zamanlarda iş görene yardımcı çalışma arkadaşı ve ek donanımlar tahsis edilmesi, iş görenlerin makul ve gerçekçi hedeflere yönlendirilmesi, kararlara katılım ve inisiyatif alabilme olanaklarının artırılması, takım/ekip içerisinde düzenli toplantılar tertip edilerek öneri ve eleştirilerin toplanması, problemlerin çözümünde uzun vadeli kalıcı sonuçlar oluşturacak mekanizmalar tesis edilmesi ve problemlerin ilk ortaya çıktığı biçimiyle irdelenmesi, yöneticilerin astlarını desteklemesi ve gerekli olduğunda yardımcı olabileceklerini hissettirmesi, iş görenlerin gerekli olduğunu düşündüklerinde eğitim imkanlarından yararlanabilmesi, ödül sistemindeki kaynakların artırılması, iş görenlerin bireysel gereksinimlerine önem gösterilmesi, bireysel dinlenme ve gelişim için verilen zamanın artırılması, işin gerektirdiği sorumluluk düzeyinin yeniden düzenlenerek bireylerin yeni görevlere tayin edilmesi, işletme içerisinde pozitif iklim oluşturulabilmesi için iletişim kalitesini yükseltici mekanizmaların geliştirilmesi, işletmenin fiziki koşullarının iyileştirilmesi, iş görenlerin azalan enerji kaynaklarını yenileyebilmeleri için çeşitli grup aktivitelerine, seminerlere katılmalarının teşvik edilmesi olarak sıralanabilir (Maslach, 1982: 90-107; Balcıoğlu vd., 2008: 103; Sarıkaya, 2007: 45-46; Ardıç ve Polatçı, 2008: 76-77).

Bireysel düzeyde tükenmişlikle baş etme yollarının aksine burada tükenmişlikle baş etmenin bir yolu olarak iş görenlere işverenlerin ya da işletme içindeki diğer çalışanların yardımı ve sorumlulukları söz konusudur.

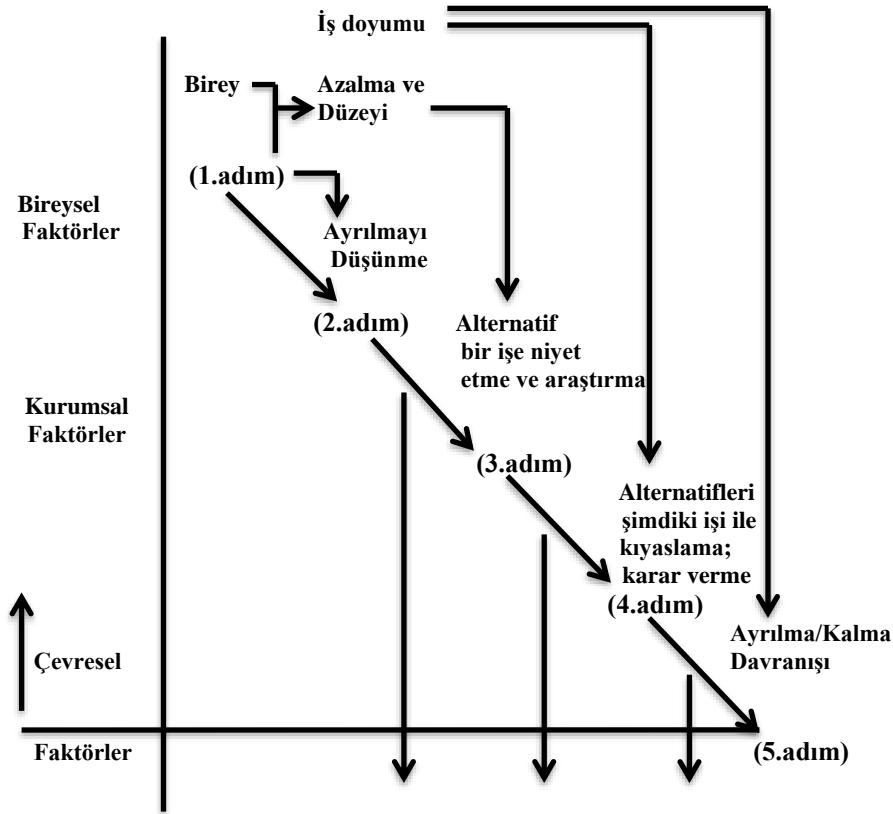
## 2.6. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, “bir bireyin kendi isteği ile sosyal bir sistemden çıkmak istemesi” olarak tanımlanmaktadır (Gaertner, 1999: 479). Bir başka tanıma göre ise işten ayrılma niyeti “bir kişinin örgütü bırakma eğilimi” olarak ifade edilmektedir (Ökten, 2008: 35). Diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyeti; “iş görenlerin istihdam koşullarından memnun olmamaları halinde sergiledikleri yıkıcı ve aktif bir fiil” olarak tanımlanabilir (Rusbelt vd., 1988: 599).

Bireyler çalışma hayatında genellikle potansiyellerini daha iyi bir şekilde ortaya koyabilmek, daha yüksek ücret alabilmek ve aldıkları ödülleri fazlaştırmak amacıyla işten ayrılma eğilimi göstermektedir (Griffeth vd., 2000: 463-488). Bu niyetin oluşması, işten ayrılma davranışı sergilenmesinin en önemli göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Telt ve Meyer, 1993: 259). Bu niyet oluşmadan evvel süreç içerisinde iş göreni etkileyen bu faktörlerin belirlenmesi ve bu niyetin oluşmasının önüne geçilebilmesi oldukça büyük önem taşımaktadır.

İşten ayrılma; isteyerek veya istemeden olmak üzere iki ayrı şekilde meydana gelebilmektedir. İş görenin kendi isteğiyle işi bırakmaya karar vermesi ve bireysel sebeplerden ötürü işi bırakmaya karar vermiş olması halinde gönüllü işten ayrılma; işletme tarafından iş görenin işten çıkarılmasına karar verilmiş olması halinde ise gönülsüz işten ayrılma olarak nitelendirilmektedir. Bir personelin gönülsüz bir şekilde işten ayrılması genellikle sağlık nedenlerinden ötürü işi yapamayacak olması halinde, veya işletme içerisindeki birtakım değişikliklerden ötürü personelin işten çıkarılmasına karar verilmesi halinde gerçekleşmektedir. Buna karşın gönüllü olarak işten ayrılmaya karar verilmesi ise personelin üstlerinin tutum ve davranışlarından veya işletme ile ilgili çeşitli etkenlerden dolayı gerçekleşmektedir. Buna ek olarak; eğer iş gören daha iyi ücretle farklı bir iş imkânı elde etmişse, alternatif bir iş kolu bulmuşsa bu durumda da maddi olanaklar nedeniyle işten ayrılma eğilimi gösterebilmektedir (Etyemez, 2013: 51-52). İşten ayrılmaya ilişkin bir başka ayrım ise işten uzaklaşma ve işten ayrılma niyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten uzaklaşma, bireyin içsel olarak işten ayrılması olarak tanımlanmakta olup, çalışanın işle ilgili yapması gereken minimum işleri yapmasına karşın işinden memnun olmaması sebebiyle işin gereklerinden bazılarını ortaya koymaması olarak ifade edilmektedir (Sunar, 2016: 43).

İşten ayrılma durumu hemen ortaya çıkan bir sonuç değildir, daha çok bir süreç olarak görülmektedir. Nitekim Jordan (1990) tarafından işten ayrılma süreci beş aşamalı bir süreç olarak ifade edilmiştir. Bu adımlar sırasıyla; iş doyumunun azalmasıyla birlikte bireyin ayrılmayı düşünmesi, alternatif bir işe niyet etmesi veya alternatif bir iş araştırması, alternatifleri mevcut işi ile karşılaştırması ve bu doğrultuda bir karar vermesi, verdiği karar doğrultusunda ayrılma veya mevcut işte çalışmaya devam etme davranışı sergilemesidir. İşten ayrılma niyeti ise, bireylerin işletmeden ayrılma ile ilgili olarak bilinçli ve temkinli bir karar alması veya eğilim göstermesi olarak ifade edilmektedir (Keçelioğlu, 2016: 27)



**Şekil 4: İşten Ayrılma Süreci**

**Kaynak:** Jordan, 1990: 1337-1338'den akt. Kervancı, 2013: 79.

## 2.7. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenebilir:

### **2.7.1. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Bireysel Faktörler**

İşten ayrılma niyetine etki eden bireysel faktörler; çalışanların kişisel yaşam koşulları ve bunlarla alakalı nedenler olarak ifade edilebilir. Bu faktörler; yaşam koşullarındaki farklılıklar, farklı bir mesleğe duyulan sempati, ailevi ilişkiler nedeniyle yapılan zorunlu değişiklikler, yaş nedeniyle mecbur kalınan değişiklikler, eğitim ve öğrenim gereksinimleri, sağlık sorunları, iş görenin işe yönelik beklentilerinin karşılanmaması, çeşitli psikolojik ve fizyolojik nedenler olarak sıralanabilmektedir (Hwangand ve Kuo, 2006: 255). Buna ek olarak; iş görenin performansı, potansiyeli, kabiliyetleri, kariyer gelişimleri, eğitim ve mesleki kıdem düzeyleri, bireylerin yakın çevresine karşı duydukları sorumluluk (bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı, medeni durumu vb.) faktörleri de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bireysel faktörler arasında yer almaktadır (Teoman, 2007: 34-35; Weisberg ve Kirschenbaum, 1991: 364-366; Yıldız, 2008: 46-47).

Bu faktörlerden herhangi birinin sebep olduğu işten ayrılma durumları nedeni ile işletmelerin insan gücü kaybı yaşadığı ve bu durumun işletmeler açısından bir maliyet unsuru olduğu söylenebilir.

### **2.7.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Örgütsel Faktörler**

İşten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörler; işletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde meydana gelen nedenler olarak ifade edilebilir. Bu faktörler; işletmenin hizmet vermekte olduğu lokasyonun şehir merkezinde veya şehir merkezinden uzakta olması, çalışma yerine ulaşımında servis imkânı veya özel araçlardan faydalanabilme imkanı olması, işin niteliği, türü ve zorluk seviyesi, işletme koşullarının olumsuz olması, ödül ve ücretlendirme sistemlerinde yaşanan eşitsizlik ve adaletsizlik olarak sıralanabilmektedir (Coninck ve Stilwell, 2004: 225). Jordan (1990: 1337-1338)'ın işten ayrılma sürecini incelediği çalışmasında işten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörler; iş tatminsizliği/iş tatmin düzeyinin düşük olması, görev ve rol belirsizliği, iş yükünün aşırı olması, yöneticilerin kötü yönetim biçimleri, iş görenler arasındaki eşitsizlikler ve uyumsuzluklar, sosyal imkanların yetersiz olması, düşük ücret ile iş güvencesinin olmaması olarak ifade edilmiştir. Buna ek olarak işletme içi sebepler iş görenlerin kendi arzusuyla işten ayrılmaları üzerinde daha çok etkilidir. Bu faktörlerden

bazıları iş-işletme-iş gören arasındaki ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. İşletme içi nedenler önlenebilir nedenler olarak da ifade edilebilir (Şimşek vd., 2005: 400-401).

İşten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörler, bireysel faktörlere kıyasla daha hafif ve daha çözüme ulaştırılması kolay nedenlerdir. Örneğin bir işletmedeki iş görenin fizyolojik bir rahatsızlıktan dolayı işten ayrılma niyetine sahip olmasına o işletmedeki hiçbir durum engel teşkil edemez. Çünkü iş görenden sarfetmesi beklenen iş gücü, öncelikle o iş görenin sağlıklı olmasını gerektirir. Fakat işletme koşullarının olumsuz olduğu bir yerde çalışan iş gören için işten ayrılma niyetine sahip olmak daha opsiyonel bir durumdur.

### **2.7.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Çevresel Faktörler**

İşten ayrılma niyetine etki eden çevresel faktörler; genel ekonomik koşulların iş gücü piyasasına yönelik etkisi, genel iktisadi koşulların ve refah seviyesinin yükselmesi, mekanikleşme, otomasyon ve normlaşma sebebiyle basit bir şekilde farklı işlere adapte olma ve geçiş imkanlarının fazlalaşması, farklı iş kollarının daha iyi olanaklar sunması, mevsimlik iş alanlarının etkileri, yasaların ve bilhassa geliştirilmiş vergi yasalarının fazla gelire artan vergi yükü getirmesi, mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma/genişleme vb. konjonktürel faktörler, gelişmekte olan ülkelerde yerleşik bir iş gören sınıfının yerleşmemiş olması nedeniyle tarım ve sanayi arasında meydana gelen gidip gelmeler, malzeme yetersizliği veya düşük sipariş miktarının neden olduğu piyasa volatiliteleri, kıdem tazminatının maliyeti, farklı mesleklerin toplumda daha çekici ve ileriye yönelik gelecek vaat eden iş kolları haline gelmesi olarak sıralanabilmektedir (Varol, 2010: 59-60).

### **2.8. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları ve Önleme Yöntemleri**

İşten ayrılma niyetine neden olan faktörlerde yer verildiği üzere çalışanlarda işten ayrılma davranışı öncelikle işten ayrılmaya yönelik bir niyet ile kendini göstermektedir. Performansı düşük olan bir çalışanın işten ayrılması o işletme için pozitif sonuçlar meydana getirebilirken, buna karşın performansı yüksek ve kalifiyeli bir personelin işten ayrılması işletme için negatif sonuçlar doğurabilmektedir. Nitekim kalifiye bir elemanın işten ayrılması o işletme için yeni iş gören istihdam etme, eğitim, iyileştirme, iş görenlerin



tam kapasite ile çalışmadığı ve işi öğrenme süreçlerinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti, bu süreçte diğer çalışanlara ödenen ek mesai ücretleri, bireyin işten ayrılmadan önce işi aksatması ve negatif tutumlar sergilemesi nedeniyle katlanılan maliyetler vb. ek maliyet kalemlerini de beraberinde getirecektir (Sanderson, 2003: 46). Bu maliyet unsurlarına ek olarak, o işletmedeki çeşitli faaliyetlerde aksaklık yaşanmasına veya işlerin olması gerektiği gibi gitmemesine, sonuç olarak işletme performansı ve verimliliğinin, hizmet kalitesinin düşmesine, işletmenin itibarının zedelenmesine neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra bir işletmede işten ayrılan personel sayısının artması, o işletmede çalışan diğer personel moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir (Etyemez, 2013: 55-56).

İşten ayrılma niyetinin önlenmesi için işletme yöneticilerinin izlemesi gereken adımlar şu şekilde sıralanabilir (Sanderson, 2003: 92):

- Doğru iş göreni istihdam etmek için kabiliyetleri ön plana çıkaran davranış odaklı işe alım süreçleri oluşturulmalıdır.
- Çalışanları başarı için bir araya getirmek, teşvik etmek gerekmektedir. İş görenin yeni işe girdiği zamanlar özellikle ilk haftalar uzun vadeli örgütsel bağlılığın tesis edilmesinde kritik derecede önem taşımaktadır. Zira çalışanların başarılı olabilmesi için işletme içinde çalışan tüm personelin birbirine güven tesis etmesi ve böyle bir ortamda çalışması gerekmektedir.
- Büyüme ve gelişim olanakları tesis edilmelidir. Zira büyüme imkanlarının farkında olan çalışanlar işletmede kalmaya daha istekli olmaktadır.
- Katılım sağlanmalıdır. İş görenlerin ilgi alanları ve kabiliyetlerini, iş çevresi ile adapte edebilmek bu noktada büyük önem taşımaktadır.
- Grup ve ekiplerin motive edilmesi sağlanmalıdır. Ücret dışında motive edici unsurların neler olabileceği ile ilgili çalışmalar yürütülmelidir.
- Kişi-ödül uyumu (kişiye göre ödül) sağlanmalıdır. Zira bireysel bir ödül iş gören için genel örgütsel bir ödülünden daha anlamlı olabilmektedir.

- Problemlerin çözüme kavuşturulmasında çalışanlar yöneticilerine yardımcı olmalı ve problem çözüme katılımları teşvik edilmelidir. Problem çözüme paylaşımların artması çalışanlarda örgütsel aidiyet duygusunun ortaya çıkmasında önemli bir unsurdur.
- Örgüt içerisinde ortak değerlerin tespit edilmesi ve bu hususların uygulamaya konması gerekmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

#### 3.1 METODOLOJİ

##### 3.1.1. Araştırmanın Tipi

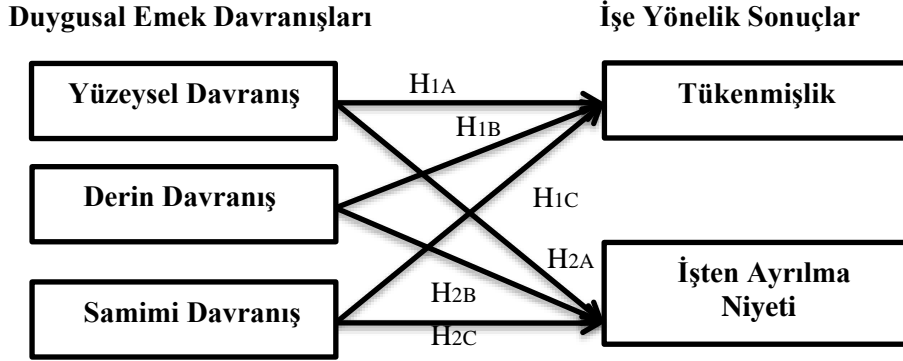
Araştırma modelinin geliştirilmesinde duygusal emek davranışı ile tükenmişlik ilişkisini inceleyen çalışmalar (Grandey, 2000; Kruml ve Geddes, 2000; Seçer ve Tınar, 2004; Yürür ve Ünlü, 2011; Oral ve Köse, 2011; Kaya ve Özhan, 2012; Yılmaz, 2014) incelenmiş ve söz konusu çalışmalarda bu iki değişken arasında bir neden-sonuç ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bilgiler sonucunda; duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun tükenmişlik davranışı üzerinde pozitif yönde, samimi davranış ve derin davranış boyutunun ise tükenmişlik davranışı üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti ilişkisini ele alan çalışmalar (Morris ve Feldman, 1996; Grandley, 2000; Cote ve Morgan, 2002; Gosserand, 2005; Öz, 2007; Chau vd. 2009; Zimmerman ve Darnold, 2009; Yürür ve Ünlü, 2011; Yılmaz, 2014) incelendiğinde ise duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında bir sebep sonuç ilişkisi olduğu görülmüştür. Elde edilen bilgiler sonucunda; duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde, samimi davranış ve derin davranış boyutunun ise işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmanın modeli Şekil 5'deki gibidir. Yapılan literatür taraması sonucu oluşturulan araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenler; duygusal emek davranışı (yüzeysel davranış, samimi davranış, ve derin davranış) dır. Araştırma modelinde yer verilen bağımlı değişkenler ise, çalışanların tükenmişlik duygusu ve işten ayrılma niyetidir.

Bu araştırma nicel bir araştırmadır. Araştırma genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeline göre yapılmıştır. Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü yada ondan alınacak bir

örneklem üzerinde araştırma yapılması durumunda genel tarama modeli söz konusudur. İncelenen değişkenlerin tür ya da miktarlarının belirlendiği modeller tekil tarama modelleri olarak adlandırılır (İslamoğlu vd., 2014: 97).



**Şekil 5: Araştırma Modeli**

### 3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışmakta olan bir özel banka oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise söz konusu bankanın tüm şubelerinde çalışmakta olan bireylerdir. Söz konusu bireylere 527 adet e-posta yardımıyla birer anket formu gönderilmiştir. Çalışma sonunda 300 anket geriye dönmüş ve bunların 254 analize tabi tutulmuştur.

### 3.1.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı ankettir. Anket formunun oluşturulmasında, çalışma konusunu oluşturan duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla üç temel ölçekten yararlanılmış, bunun yanında demografik özelliklere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Anket formu toplam dört bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde yaş, medeni durum, ne kadar süredir bu şirkette ve bu sektörde çalışıldığına ilişkin demografik sorulara yer verilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde ise; Basım, Beğenirbaş ve Can Yalçın (2013) tarafından bazı maddeleri alınarak Türkçeye uyarlanan Diefendorff vd. (2005), Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes (2000)’in geliştirdiği “Duygusal Emek Ölçeği” (Emotional Labor Scale) sorularına yer verilmiştir. Söz konusu ölçek 13 maddeden oluşmaktadır.

Ölçekte duygusal emeğin alt boyutları “yüzeysel davranış (rol yapma)”, “derin davranış (rol yapma)” ve “duyguların doğal yolla ifadesi (samimi davranış)” olarak boyutlandırılmıştır. Ölçeğin her bir alt boyutu için tespit edilen Cronbach Alpha değerleri sırasıyla; yüzeysel davranış için 0,84, derin davranış için 0,90 ve samimi davranış için 0,83’tür. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları sonucu yeterli düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. “Duygusal Emek Ölçeği” (Emotional Labor Scale) nde yer alan ilk 6 soru yüzeysel davranışa, sonraki 4 soru derin davranışa ve geriye kalan son 3 soru ise samimi davranışa yönelik sorulardır. Ölçek 5li likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır. Bu ölçeğe göre çalışanlardan her bir madde için kendilerini en iyi ve gerçek olarak tanımlayan ifadeleri tercih etmeleri ve buna göre 1 ile 5 arasında (1: hiçbir zaman, 2: çok nadir, 3: bazen, 4: çoğu zaman, 5: her zaman) derecelendirmeleri istenmiştir. Ölçekteki maddelere örnek olarak yüzeysel davranışa “Hizmet alanlarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım”, “Hizmet alanlara, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim”; derinlemesine davranışa “Hizmet alanlara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.”, samimi davranışa ise “Hizmet alanlara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar” verilebilir.

Anket formunun üçüncü bölümü ise, çalışanların tükenmişlik duygusunu ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Çalışmada tükenmişlik boyutunu ölçmek üzere, Maslach (1981) tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Envanteri” tercih edilmiştir. Söz konusu ölçek Ergin (1993) tarafından Türkçe ‘ye uyarlanmıştır. Ölçek 21 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçekte yer alan maddeler ”1: hiçbir zaman“ ile “5: her zaman“ arasında derecelendirilmiş olup 5“li likert ölçekten oluşmaktadır. Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları sırası ile; 1,2,3,6,8,13,14,16 ve 20. maddeleri içeren (9 maddeden oluşan) “duygusal tükenme”, 5,10,11,15 ve 22. maddeleri içeren (5 maddeden oluşan) “duyarsızlaşma” ve 4,7,9,12,17,18,19 ve 21. Maddeleri içeren (8 maddeden oluşan) “kişisel başarı/başarısızlık” alt boyutlarıdır. Alt boyutlar bazında incelendiğinde; ölçekte yer alan maddelerden “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” alt boyutları ile ilgili olan soruların olumsuz, “kişisel başarı/başarısızlık” alt boyutuna ilişkin maddelerin ise olumlu önermeler içerdiği görülmektedir. Bu çalışmada, Ergin (1993) ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanmasında yapıldığı gibi, olumlu ifadelerden oluşan “kişisel başarı/başarısızlık” boyutunda puanlama ters olarak yapılmış ve “kişisel başarısızlık” olarak yorumlanmıştır. Bu maddelerin derecelendirmesi de “1: her zaman” ve “5: hiçbir zaman” olacak şekilde

ters yönde yapılmıştır. Bu nedenle “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı/başarısızlık” alt ölçeklerinden yüksek puanlar alınması tükenmişliği ifade etmekte ve bu ölçekten alınan puanların yüksek olması, tükenmişlik düzeyinin de yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Gezer, 2008: 61).

Anket formunun dördüncü bölümü ise, çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırmada işten ayrılma niyetini ölçmek üzere Grandey (1999) tarafından geliştirilen “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Öz (2007) tarafından yapılmıştır. Söz konusu ölçekte toplam dört soru yer almaktadır. Ölçeklendirme 5li likert tipinde yapılmış olup “1: asla” ile “5: daima” arasında derecelendirilmiştir. Anket formunda yer alan soruların tamamına EK’te yer verilmiştir.

### **3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın konusu ile ilgili yapılan literatür taramasından elde edilen bilgiler vasıtasıyla oluşturulan temel hipotezler ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1= Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin duygusal emek davranışları, tükenmişlik duygusu üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1A= Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yüzeysel davranışları, tükenmişlik duygusu üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1B= Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin derin davranışları, tükenmişlik duygusu üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1C= Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin samimi davranışları, tükenmişlik duygusu üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2= Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin duygusal emek davranışları, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2A= Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yüzeysel davranışları, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2B= Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin derin davranışları, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2C= Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin samimi davranışları, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

### 3.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu kısmında, cevaplayıcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, ölçek ifadelerinin ortalama ve standart sapmaları, ölçeklerin güvenilirliği ve yapısal geçerliliği ile ilgili bilgiler ve hipotez testlerine yer verilecektir.

#### 3.2.1. Demografik Özellikler

**Table 1: Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Dair Bulgular**

<b>Medeni Durum</b>		
<i>Kategoriler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Bekar	131	51,6
Evli	123	48,4
<b>TOPLAM</b>	254	100
<b>Öğrenim Durumu</b>		
<i>Kategoriler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Lise	5	2,0
Yüksekokul	38	15,0
Lisans	155	61,0
Lisansüstü	56	22,0
<b>TOPLAM</b>	254	100
<b>Cinsiyet</b>		
<i>Kategoriler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Erkek	110	43,3
Kadın	144	56,7
<b>TOPLAM</b>	254	100
<b>İşyerindeki Pozisyon</b>		
<i>Kategoriler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Bireysel Müşteri Temsilcisi	28	11,0
Bireysel Müşteri Yönetmeni	34	13,4
Bireysel Portföy	9	3,5
Ticari Portföy	19	7,5
Kobi Portföy	27	10,6
Nakit Yönetmeni	15	5,9
Operasyon Yönetmeni	29	11,4
Gişe	48	18,9
Müdür	16	6,3
Yatırım Uzmanı	20	7,9
Memur	9	3,6
<b>TOPLAM</b>	254	100

<b>Yaş</b>		
<i>Kategoriler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
22 yaş ve altı	3	1,2
23-25	21	8,3
26-30	145	57,1
31-35	49	19,3
36-40	27	10,6
40 yaş üzeri	9	3,5
<b>TOPLAM</b>	<b>254</b>	<b>100</b>
<b>İş yerindeki Çalışma Süresi</b>		
<i>Kategoriler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
1 yıldan az	13	5,1
1-5 yıl arası	145	57,1
6-10 yıl arası	63	24,8
11-15 yıl arası	22	8,7
15 yıldan fazla	10	3,9
<i>Kayıp değer</i>	<i>1</i>	<i>0.4</i>
<b>TOPLAM</b>	<b>254</b>	<b>100</b>
<b>Sektör Tecrübesi</b>		
1 yıldan az	13	5,1
1-5 yıl arası	142	55,9
6-10 yıl arası	60	23,6
11-15 yıl arası	25	9,8
15 yıldan fazla	12	4,7
<i>Kayıp değer</i>	<i>2</i>	<i>0.9</i>
<b>TOPLAM</b>	<b>254</b>	<b>100</b>

Araştırmaya toplamda 254 kişi katılmıştır. Cevaplayıcıların %43,3'ü erkek, %56,7'si kadındır. Yüzde 51.6'sı bekarken, 48.4'ü evlidir. Cevaplayıcıların %2'si lise, %15'i yüksek okul, %61'i lisans ve %22'si de lisans üstü düzeyde eğitim görmüştür. Yüzde 11'i bireysel müşteri temsilcisi, yüzde 13,4'ü bireysel müşteri yönetmeni, 3,5'i bireysel portföy, yüzde 7,5'i ticari portföy, yüzde 10,6'sı da Kobi portföy yöneticisidir. Ayrıca %5,9'u nakit yönetmeni, %11,4'ü operasyon yönetmeni, %18,9'u da gişededir. %6,3'ü müdür, %7,9'u yatırım uzmanı ve %3,6' sısı ise memurdur. Cevaplayıcıların %1,2'si 22 yaş ve altında, %8,3'ü 23-25 yaş aralığında, %57,1'i 26-30 yaş aralığındadır. %19,3'ü 31-35, %10,6'sı 36-40 yaş aralığında, %3,5'i ise 40 yaş üzerindedir. Cevaplayıcıların hali hazırdaki iş yerlerinde kaç yıldır çalışıyor olduklarına göz atılacak olursa; %5,1'i bir yıldan az, %57,1'i 1-5 yıl arası, %24,8'i 6-10 yıl arası, %8,7'si 11-15 yıl arası, %3,9'u ise 15 yıldan fazla süredir iş yerlerinde çalışmaktadırlar. Sektör tecrübelerini değerlendirecek olursak ise; cevaplayıcıların %5,1'i 1 yıldan az, 55,9'u 1-5 yıl arası, %23,6'sı 6-10 yıl arası, %9,8'i 11-15, %4,7'si ise 15 yılı aşkın bir süredir bankacılık sektöründe çalışmaktadır.



### 3.2.2. Ölçeklerin İfade Ortalamaları ve Standart Sapmaları

**Tablo 2: Madde Ortalamaları Ve Standart Sapmaları**

<b>Tükenmişlik Ölçeği</b>			
	<b>İfade<sup>1</sup></b>	<b>Ort.<sup>2</sup></b>	<b>SS.</b>
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	2,99	1,22
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	3,13	1,27
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	2,66	1,31
4	İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim (t) <sup>3</sup>	1,97	1,05
5	İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	2,67	1,34
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	3,20	1,36
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim (t)	2,19	1,02
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	2,90	1,34
9	İşim aracılığıyla insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.(t)	2,36	1,09
10	Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum.	2,70	1,31
11	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.	2,95	1,36
12	Kendimi enerjik hissediyorum. (t)	2,92	1,24
13	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	3,33	1,28
14	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	<b>3,68</b>	1,23
15	İşim gereği karşılaştığım insanların başlarına ne geldiği umurumda değil.	<b>1,91</b>	1,10
16	İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	3,06	1,33
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum. (t)	3,11	1,09
18	İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim (t)	2,15	1,09
19	İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendığimi hissediyorum.	2,45	1,28
20	İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlılıkla gelirim (t)	2,35	1,00
21	İşim gereği karşılaştığım insanların problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	3,03	1,26
<b>Duygusal Emek Ölçeği</b>			
	<b>İfade<sup>4</sup></b>	<b>Ort.</b>	<b>SS.</b>
1	Hizmet alanlarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	3,31	1,33
2	Hizmet alanlarla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	3,28	1,36
3	Hizmet alanlarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	3,24	1,44
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	3,07	1,29
5	Hizmet alanlarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	3,04	1,39
6	Hizmet alanlara, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	<b>2,98</b>	1,28
7	Hizmet alanlara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	3,13	1,09
8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	3,05	1,20
9	Hizmet alanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	3,23	1,16
10	Hizmet alanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	3,17	1,17

<sup>1</sup> Cevaplar “1: Hiçbir Zaman 2: Çok Nadir 3: Bazen 4: Çoğu Zaman 5: Her Zaman” şeklinde sayısallaştırılmıştır.

<sup>2</sup> Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

<sup>3</sup> T: İfade ters kodlanmıştır.

<sup>4</sup> Cevaplar “1: Hiçbir Zaman 2: Çok Nadir 3: Bazen 4: Çoğu Zaman 5: Her Zaman” şeklinde sayısallaştırılmıştır.

11	Hizmet alanlara göstermem gereken duygular samimidir.	3,40	1,21
12	Hizmet alanlara göstermem gereken duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	3,16	1,20
13	Hizmet alanlara göstermem gereken duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	3,12	1,22
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>			
	<b>İfade<sup>5</sup></b>	<b>Ort.</b>	<b>SS.</b>
1	Şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum.	2,49	1,33
2	Şimdiki işimden ayrılmaya niyetliyim.	2,02	1,28
3	Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum.	2,60	1,50
4	İşimin benden beklediği “kişi” olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim. (t)	1,93	1,13

Tablo 2’de ölçek maddelerinin ortalamaları ve standart sapmalarına yer verilmiştir. Tükenmişlik ölçeğinde en yüksek ve en düşük ortalamaya sahip iki ifade sırasıyla “*İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.*” ve “*İşim gereği karşılaştığım insanların başlarına ne geldiği umurunda değil.*” olmuştur. Bununla beraber en düşük ortalamaya sahip ifadelerden biri olan “*İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim*” ifadesi ters kodlanmış olduğundan aslında bu ifadeye katılım çoğu zaman seçeneği civarında toplanmış olup ölçeğin en yüksek ortalama skoruna sahiptir. Duygusal emek ölçeğinde ise en yüksek ve en düşük ortalamaya sahip ifadeler sırasıyla, “*Hizmet alanlara göstermem gereken duygular samimidir* ve “*Hizmet alanlara, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim*” olmuştur. İşten ayrılma niyetini ölçen 4 ifade arasında en düşük ortalamaya (ifade ters kodlandığı için en aslında her zaman ibaresine en yakın olan) sahip olan ise “*İşimin benden beklediği “kişi” olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim*” ifadesidir.

### 3.2.3. Örneklem Dağılımı

Araştırmanın bu kısmında örneklemin dağılımı ile ilgili bilgiler sunulacaktır. Bu bilgiler doğrultusunda verilerin normal dağılıp dağılmadığı tartışılacaktır.

**Tablo 3: Örneklem Dağılımı ile İlgili Bilgiler**

İfade <sup>6</sup>	Çarp	SE	Z	Bas.	SE	Z	KS	SW
<b>Tükenmişlik Ölçeği</b>								
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	-0,02	0,15	-0,12	-0,77	0,30	-2,54	0,00	0,00
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	-0,08	0,15	-0,51	-0,95	0,31	-3,10	0,00	0,00

<sup>5</sup> Cevaplar 1: Asla .....5 Her zaman olarak sayısallaştırılmıştır.

<sup>6</sup> Çarp: Çarpıklık, Bas: Basıklık, SE: Standart Hata, Z: Z skoru, KS: Kolmogorov-Smirnow, SW: Shapiro Wilks

Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,32	0,15	2,10	-0,95	0,30	-3,12	0,00	0,00
İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim (t) <sup>7</sup>	1,24	0,15	8,11	1,18	0,30	3,86	0,00	0,00
İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	0,27	0,15	1,75	-1,06	0,30	-3,47	0,00	0,00
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	-0,08	0,15	-0,55	-1,21	0,30	-3,98	0,00	0,00
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim (t)	0,71	0,15	4,63	-0,05	0,30	-0,17	0,00	0,00
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0,07	0,15	0,49	-1,13	0,30	-3,70	0,00	0,00
İşim aracılığıyla insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum. (t)	0,07	0,15	0,49	-1,13	0,30	-3,70	0,00	0,00
Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum.	0,33	0,15	2,17	-0,96	0,30	-3,17	0,00	0,00
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.	0,12	0,15	0,76	-1,17	0,30	-3,84	0,00	0,00
Kendimi enerjik hissediyorum. (t)	0,16	0,15	1,06	-0,98	0,30	-3,22	0,00	0,00
İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	-0,18	0,15	-1,21	-0,95	0,30	-3,12	0,00	0,00
İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	-0,62	0,15	-4,03	-0,56	0,30	-1,85	0,00	0,00
İşim gereği karşılaştığım insanların başlarına ne geldiği umurunda değil.	1,12	0,15	7,33	0,52	0,30	1,70	0,00	0,00
İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	0,01	0,15	0,09	-1,10	0,30	-3,61	0,00	0,00
İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum. (t)	-0,13	0,15	-0,85	-0,48	0,30	-1,58	0,00	0,00
İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim (t)	-0,13	0,15	-0,85	-0,48	0,30	-1,58	0,00	0,00
İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum.	0,44	0,15	2,91	-0,83	0,30	-2,73	0,00	0,00
İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlılıkla gelirim (t)	0,41	0,15	2,65	-0,35	0,30	-1,14	0,00	0,00
İşim gereği karşılaştığım insanların problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.	-0,03	0,15	-0,18	-0,93	0,30	-3,04	0,00	0,00
<b>Duygusal Emek Ölçeği</b>								
<b>İfade</b>	<b>Çarp</b>	<b>SE</b>	<b>Z</b>	<b>Bas.</b>	<b>SE</b>	<b>Z</b>	<b>KS</b>	<b>SW</b>
Hizmet alanlarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	-0,23	0,15	-1,52	-1,06	0,30	-3,48	0,00	0,00
Hizmet alanlarla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	-0,19	0,15	-1,24	-1,19	0,31	-3,89	0,00	0,00
Hizmet alanlarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	-0,20	0,15	-1,34	-1,32	0,30	-4,33	0,00	0,00
Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	-0,04	0,15	-0,24	-0,99	0,30	-3,24	0,00	0,00

<sup>7</sup> T: İfade ters kodlanmıştır.

Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	-0,05	0,15	-0,33	-1,23	0,30	-4,05	0,00	0,00
Hizmet alanlara, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	0,05	0,15	0,34	-0,90	0,30	-2,96	0,00	0,00
Hizmet alanlara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	-0,21	0,15	-1,40	-0,43	0,30	-1,42	0,00	0,00
Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	-0,15	0,15	-1,00	-0,80	0,30	-2,64	0,00	0,00
Hizmet alanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	-0,22	0,15	-1,44	-0,68	0,30	-2,24	0,00	0,00
Hizmet alanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	-0,20	0,15	-1,31	-0,74	0,30	-2,43	0,00	0,00
Hizmet alanlara göstermem gereken duygular samimidir.	-0,31	0,15	-2,05	-0,74	0,30	-2,44	0,00	0,00
Hizmet alanlara göstermem gereken duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	-0,08	0,15	-0,54	-0,80	0,30	-2,64	0,00	0,00
Hizmet alanlara göstermem gereken duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	-0,01	0,15	-0,04	-0,83	0,30	-2,71	0,00	0,00
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>								
<b>İfade</b>	<b>Çarp</b>	<b>SE</b>	<b>Z</b>	<b>Bas.</b>	<b>SE</b>	<b>Z</b>	<b>KS</b>	<b>SW</b>
İşimin benden beklediği “kişi” olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim.	-1,18	0,15	-7,71	0,66	0,30	2,16	0,00	0,00
Şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum.	0,47	0,15	3,09	-0,87	0,30	-2,87	0,00	0,00
Şimdiki işimden ayrılmaya niyetliyim.	1,09	0,15	7,11	0,05	0,30	0,17	0,00	0,00
Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum.	0,38	0,15	2,46	-1,30	0,30	-4,26	0,00	0,00

Tablo 3’te örneklem dağılımı ile ilgili bazı fikirlere ulaşmamıza olanak veren bir dizi istatistik listelenmiştir. Bu istatistikler basıklık ve çarpıklık katsayıları ile bu katsayıların standart hatalarıdır. Bu iki değer birbirine bölünmek suretiyle basıklık ve çarpıklık değerleri z skorlarına dönüştürülmüştür. Son iki sütun da ise Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk testleri sonucu elde edilen anlamlılık katsayıları verilmiştir.

Bütün bu bilgiler ışığında verilerin normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili bazı çıkarımlarda bulunulabilir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri mevcut örneklemdeki skorları, bu örneklemle aynı ortalamaya ve standart sapmaya sahip normal dağılım sergileyen bir skorlar setiyle karşılaştırır (Field, 2009:144). Eğer test sonucu anlamsızsa iki örneklem arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı yani verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılır. Test sonucu anlamlı ise iki örneklem arasında anlamlı bir farklılık olduğu yani verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılır. Fakat bu yöntemin bazı sınırlılıkları vardır çünkü büyük örneklerde normallikten çok küçük sapmalar dahi anlamlı olarak değerlendirilebilir (Field, 2009:144). Bu sebepten dolayı verilerin normal dağılıp dağılmadığı hakkında fikir yürütülürken birden fazla kriter göz önünde

bulundurularak karar verilmesi daha isabetli olacaktır.

Bu kriterlerden biri basıklık ve çarpıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesi sonucu elde edilen z-skorlarıdır. Z skorları aslında bir serinin, ortalaması 0, standart sapması ise 1 olan bir dağılıma yani standart normal dağılıma dönüştürülmesi ile elde edilir. Standart normal dağılımdaki bu skorların %95'i, -1.96 ve +1.96 arasında, %99'u ise -2.58 ve + 2.58 arasında kalır. Dolayısıyla bu aralığın dışında kalan z skorları normal dağılımdan anlamlı bir biçimde sapma göstermiştir şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Fakat Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk testleri için geçerli olan sınırlılık bu usul için de geçerlidir. Field (2009)'un da belirttiği gibi büyük örneklem küçük standart sapmalara sebebiyet verdiği için normalden küçük sapmalar dahi anlamlı değerler üretebilir. Eğer örneklem büyükse (200'den fazlaysa) dağılımın şeklinin görsel olarak incelenmesi ve basıklık-çarpıklık değerlerinin anlamlılığında ziyade kendisi ile ilgilenilmesi daha önemlidir (Field, 2009:139). Değişkenlerin normalleştirilmiş basıklık değerinin -3 ile +3 aralığında olması söz konusu değişken değerlerinin tipik bir normal dağılımdan geldiğinin göstergesi olabilir (Eroğlu, 2014). Bütün bunlar göz önüne alındığında verilerin normale yakın bir dağılım sergilediği sonucuna varılabilir.

#### **3.2.4. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek için temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Daha sonra hem her bir faktörün güvenilirliği (içsel tutarlılığı) hem de genel olarak ölçeklerin güvenilirliği (içsel tutarlılığı) Cronbach-Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir.

Duygusal Emek ölçeğinin yapısal geçerliliği ve faktörleri hakkında fikir edinmek için toplamda 13 maddeye (ifade), ortogonal rotasyon metotlarından Varimax yöntemi kullanılarak temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Orijinal ölçekte samimi davranış boyutu altında yer alan üç ifade aynı anda birden fazla faktöre kuvvetli bir biçimde yüklendiği için analizden tek tek çıkartılmak suretiyle analiz tekrarlanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği skoru 0,84 olarak belirlenmiştir. Bu skor örneklem yeterliliği bakımından çok iyi olarak değerlendirilebilir (Sharma, 1996:116). Barlett küresellik testi, maddeler arasındaki korelasyonların temel bileşenler analizi için yeterli

büyükte olduğunu göstermektedir ( $\chi^2 (45) = 1835,264, p<.001$ ) (Hair vd.,1998:374). Temel bileşenler analizi yapıldığında öz değer istatistiği 1'den büyük 2 faktör elde edilmiştir. Yüzeysel Davranış ve Derin Davranış olarak adlandırılan bu iki faktör toplam varyansın yaklaşık %75'ini açıklamaktadır. Elde edilen iki faktörün Cronbach-Alpha katsayıları sırasıyla 0.92 ve 0.89, ölçeğin geneli için elde edilen Cronbach-Alpha katsayısı ise 0.81 olup hem faktörler hem de ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Kayış, 2014:405). Tablo 4 rotasyondan sonraki faktör yüklerini göstermektedir.

**Tablo 4: Duygusal Emek Ölçeğinin Temel Bileşenler Analizi**

Madde	Faktör Yükleri	
	Yüzeysel Davranış	Derin Davranış
Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım	<b>0,90<sup>8</sup></b>	0,09
Hizmet alanlara gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim	<b>0,86</b>	0,01
Hizmet alanlarla ilgilenirken iyi hissediyormuş rolü yaparım	<b>0,85</b>	0,17
Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi davranırım	<b>0,84</b>	0,03
Hizmet alanlarla uygun şekilde ilgilenmek için rol yaparım	<b>0,82</b>	0,21
Hizmet alanlarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans gösteririm	<b>0,78</b>	0,25
Hizmet alanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmem için elimden geleni yaparım.	-0,26	<b>0,87</b>
Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım	-0,14	<b>0,86</b>
Hizmet alanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmem için yoğun çaba gösteririm	-0,20	<b>0,86</b>
Hizmet alanlara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım	-0,14	<b>0,80</b>
Öz değer	4,45	3,05
Açıklanan varyans yüzdesi	44,54	30,57
A	0,92	0,89

Tükenmişlik ölçeğinin yapısal geçerliliği ve faktörleri hakkında fikir edinmek için toplamda 21 maddeye (ifade), ortogonal rotasyon metotlarından Varimax yöntemi kullanılarak temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Orijinal ölçekte samimi duyarsızlaşma ve kişisel başarı/başarısızlık boyutları altında yer alan birer ifade ve aynı anda birden fazla faktöre kuvvetli bir biçimde yüklendiği için analizden tek tek çıkartılmak suretiyle analiz tekrarlanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği skoru 0,93 olarak belirlenmiştir. Bu skor örneklem yeterliliği bakımından mükemmel olarak değerlendirilebilir (Sharma, 1996:116). Barlett küresellik testi, maddeler arasındaki korelasyonların temel bileşenler analizi için yeterli büyüklükte olduğunu

<sup>8</sup> 0.30'un üstündeki faktör yükleri bold karakterle gösterilmiştir.

göstermektedir ( $x^2 (171) = 2989,839$ ,  $p < .001$ ) (Hair vd.,1998:374). Temel bileşenler analizi yapıldığında öz değer istatistiği 1’den büyük 2 faktör elde edilmiştir. Ölçeğin orijinalindeki “Duygusal Tükenme” ve “Duyarsızlaşma” boyutlarının birleştiği gözlemlenmiştir. Bu iki faktör dolayısıyla “Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma” ile Kişisel Başarısızlık olarak adlandırılmıştır. Söz konusu faktörler toplam varyansın yaklaşık %57’sini açıklamaktadır. Elde edilen iki faktörün Cronbach-Alpha katsayıları sırasıyla 0.94 ve 0.70, ölçeğin geneli için elde edilen Cronbach-Alpha katsayısı ise 0.91 olup, ikinci faktör oldukça güvenilir, ölçek ise yüksek derecede güvenilirdir (Kayış, 2014:405). Tablo 5 rotasyondan sonraki faktör yüklerini göstermektedir.

**Tablo 5: Tükenmişlik Ölçeğinin Temel Bileşenler Analizi**

Madde	Faktör Yükleri	
	Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma	Kişisel Başarısızlık
Yaptığım isten yıldığımı hissediyorum	<b>0,87<sup>9</sup></b>	0,16
İşimden soğuduğumu hissediyorum	<b>0,86</b>	0,12
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	<b>0,83</b>	0,18
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	<b>0,81</b>	0,11
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	<b>0,80</b>	-0,03
İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum	<b>0,76</b>	0,01
Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum	<b>0,75</b>	0,17
İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum	<b>0,74</b>	-0,11
İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum	<b>0,73</b>	0,26
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum	<b>0,71</b>	0,05
İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum	<b>0,70</b>	0,12
İşim gereği karşılaştığım insanların problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum	<b>0,70</b>	-0,05
İnsanlarla doğrudan doğruya iletişim kurmayı gerektiren bir işim olması bende stres yaratıyor	<b>0,65</b>	-0,12
Kendimi enerjik hissediyorum (t) <sup>10</sup>	<b>0,65</b>	0,29
İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim (t)	-0,03	<b>0,72</b>
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim (t)	0,21	<b>0,70</b>
İsim aracılığıyla insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum (t)	0,13	<b>0,68</b>
İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilir (t)	-0,23	<b>0,60</b>

<sup>9</sup> .30’un üstündeki faktör yükleri bold karakterlerle gösterilmiştir.

<sup>10</sup> Bu ifadeler ters kodlanmıştır.

İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlılıkla gelirim (t)	0,19	<b>0,59</b>
Öz değer	8.48	2.34
Açıklanan Varyans Yüzdesi	44.66	12.31
A	0.94	0.70

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin yapısal geçerliliği ve faktörleri hakkında fikir edinmek için toplamda 4 maddeye (ifade), ortogonal rotasyon metotlarından Varimax yöntemi kullanılarak temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği skoru 0,74 olarak belirlenmiştir. Bu skor örneklem yeterliliği bakımından iyi olarak değerlendirilebilir (Sharma,1996:116). Barlett küresellik testi, maddeler arasındaki korelasyonların temel bileşenler analizi için yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir ( $\chi^2 (6) = 493,676, p<.001$ ) (Hair vd.,1998:374). Temel bileşenler analizi yapıldığında öz değer istatistiği 1'den tek faktör elde edilmiştir. Dolayısıyla herhangi bir rotasyon işlemi yapılamamıştır. Söz konusu faktör toplam varyansın yaklaşık %66'sını açıklamaktadır. Ölçeğin geneli için elde edilen Cronbach-Alpha katsayısı ise 0.81 olup, yüksek derecede güvenilirdir (Kayış, 2014:405). Tablo 6 rotasyondan sonraki faktör yüklerini göstermektedir.

**Tablo 6:: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Temel Bileşenler Analizi**

	<b>Faktör Yükleri</b>
<b>Madde</b>	<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>
Şimdiki isimden ayrılmayı düşünüyorum	<b>0,91</b>
Şimdiki isimden ayrılmaya kararlıyım	<b>0,88</b>
Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum	<b>0,87</b>
İşimin benden beklediği kişi olabilmek için içtenlikle caba sarf ederim (t)	<b>0,47</b>
Öz değer	2,63
Açıklanan Varyans Yüzdesi	65,74
A	0,81

### **3.2.5. Hipotez Testleri**

Çalışmanın bu kısmında hipotezleri test etmek için gerçekleştirilmiş olan regresyon analizi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın modeli göz önünde bulundurulduğunda, duygusal emek davranışı değişkeninin alt boyutları olan yüzeysel, derin ve samimi davranışların tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlığı, ayrıca işten ayrılma niyetini etkilediğine yönelik hipotezler geliştirilmiştir. Bununla beraber modele göre tükenmişliğin alt boyutları da işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Fakat yapılan faktör analizi sonucu duygusal emek



davranışının samimi davranış boyutunu oluşturan ifadeler ölçeğin yapısını bozduğundan dolayı ölçekten çıkarılmış, tükenmişliğin ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu birleşip tek bir değişken haline gelmiştir. Bu durum dikkate alındığında H1 grubundan, H1C, H1D, H1E, H1F, H1I; H2 grubundan H2C; H3 grubundan H3B ve son olarak H4 grubundan H4B hipotezlerinin sınanma olanağı kalmamıştır.

### 3.2.5.1. H1 Grubu Hipotez Testleri

H1 grubu hipotezleri ile duygusal emek davranışının yüzeysel ve derin davranış boyutlarının tükenmişlik hissinin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile kişisel başarısızlık üzerindeki etkileri sınanmıştır.

**Tablo 7: Duygusal Emek Davranışının Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi**

Model	Standardize olmayan Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Sig.	95,0% B için güven aralıkları	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Sabit)	2,15**	,18		11,39	,001	1,78	2,53
Yüzeysel davranış	,44**	,03	,58**	11,86	,001	,37	,51
Derin davranış	-,17**	,04	-,20**	-4,19	,001	-,26	-,09

a. Bağımlı değişken: duygusal tükenme ve duyarsızlaşma,  $R^2 = .39$ , \* $p < .01$ , \*\* $p < .001$   $F = 82,66$ \*\*

Tablo 7’de de görüleceği üzere duygusal emek davranışının iki boyutundan biri olan yüzeysel davranış, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Yüzeysel davranış değişkenindeki bir birimlik artış duygusal tükenme ve duyarsızlaşma değişkeni üstünde 0.44’lük bir artışa sebebiyet vermektedir. Bu durumda “ $H_{1A} = \text{Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yüzeysel davranışları, duygusal tükenme hissi üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir}$ ” hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal emek davranışının diğer boyutu derin davranış ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Derin davranış değişkenindeki bir birimlik artış duygusal tükenme ve duyarsızlaşma değişkeni üstünde 0.17’lik bir azalışa neden olmaktadır. Bu durumda “ $\text{Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin derin davranışları, duygusal tükenme üzerinde hissi istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir}$ ” hipotezi kabul edilmiştir. Bu iki bağımsız değişken bağımlı değişkendeki varyansın 0.39’unu açıklamaktadır. Model genel olarak anlamlıdır.

**Tablo 8: Duygusal Emek Davranışının Kişisel Başarısızlık Üzerindeki Etkisi**

Model	Standardize olmayan Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Sig.	95,0% B için güven aralıkları	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Sabit)	3,117**	,148		21,065	,000	2,826	3,409
Yüzeysel davranış	-,075*	,029	-,157*	-2,574	,011	-,133	-,018
Derin davranış	-,131**	,033	-,240**	-3,936	,000	-,197	-,066

a. Bağımlı değişken: kişisel başarısızlık,  $R^2 = .07$ , \* $p < .01$ , \*\* $p < .001$  F= 10,46\*\*

Tablo 8’de de görüleceği üzere duygusal emek davranışının iki boyutundan biri olan yüzeysel davranış, kişisel başarısızlık hissi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Yüzeysel davranış değişkenindeki bir birimlik artış kişisel başarısızlık değişkeni üstünde 0.07’lik bir azalışa sebebiyet vermektedir. Bu durumda “ $H_{1G}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yüzeysel davranışları kişisel başarısızlık hissi üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezi reddedilmiştir. Duygusal emek davranışının diğer boyutu derin davranış ise kişisel başarısızlık hissi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Derin davranış değişkenindeki bir birimlik artış duygusal tükenme ve duyarsızlaşma değişkeni üstünde 0.13’lük bir azalışa neden olmaktadır. Bu durumda “ $H_{1H}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin derin davranışları kişisel başarısızlık hissi üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir. Bu iki bağımsız değişken bağımlı değişkendeki varyansın 0.07’sini açıklamaktadır. Model genel olarak anlamlıdır.

**Tablo 9: H1 Grubu Hipotezlerin Durumu**

Hipotez	Durum
$H_{1A}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yüzeysel davranışları, duygusal tükenme hissi üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
$H_{1B}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin derin davranışları, duygusal tükenme hissi üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
$H_{1C}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin samimi davranışları, duygusal tükenme hissi üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Sınanamadı
$H_{1D}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yüzeysel davranışları duyarsızlaşma hissi üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Sınanamadı
$H_{1E}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin derin davranışları duyarsızlaşma hissi üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Sınanamadı
$H_{1F}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin samimi davranışları duyarsızlaşma hissi üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Sınanamadı
$H_{1G}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yüzeysel davranışları kişisel başarısızlık hissi üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Ret
$H_{1H}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin derin davranışları kişisel başarısızlık hissi üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
$H_{1I}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin samimi davranışları kişisel başarısızlık hissi üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Sınanamadı

### 3.2.5.2. H2 Grubu Hipotez Testleri

H2 grubu hipotezleri ile duygusal emek davranışının yüzeysel ve derin davranış boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri sınanmıştır.

**Tablo 10: Duygusal Emek Davranışının İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisi**

Model	Standardize olmayan Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Sig.	95,0% B için güven aralıkları	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Sabit)	2,585**	,278		9,302	,000	2,038	3,133
Yüzeysel davranış	,162**	,055	,177**	2,942	,004	,053	,270
Derin davranış	-,266**	,063	-,255**	-4,245	,000	-,389	-,143

a. Bağımlı değişken: işten ayrılma niyeti,  $R^2 = .10$ , \* $p < .01$ , \*\* $p < .001$  F= 14,17\*\*

Tablo 10’da da görüleceği üzere duygusal emek davranışının iki boyutundan biri olan yüzeysel davranış, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Yüzeysel davranış değişkenindeki bir birimlik artış işten ayrılma niyeti değişkeni üstünde 0.16’lık bir artışa sebebiyet vermektedir. Bu durumda “ $H_{2A}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yüzeysel davranışları, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal emek davranışının diğer boyutu derin davranış ise işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Derin davranış değişkenindeki bir birimlik artış işten ayrılma niyeti değişkeni üstünde 0.26’lık bir azalışa neden olmaktadır. Bu durumda “ $H_{2B}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin derin davranışları, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir. Bu iki bağımsız değişken bağımlı değişkendeki varyansın 0.10’unu açıklamaktadır. Model genel olarak anlamlıdır.

**Tablo 11: H2 Grubu Hipotezlerin Durumu**

Hipotez	Durum
$H_{2A}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yüzeysel davranışları, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
$H_{2B}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin derin davranışları, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
$H_{2C}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin samimi davranışları, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Sınanamadı

### 3.2.5.3. H3 Grubu Hipotez Testleri

H3 grubu hipotezleri ile tükenmişlik hissinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile kişisel başarısızlık boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri sınanmıştır.

**Tablo 12: Tükenmişlik Hissinin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisi**

Model	Standardize olmayan Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Sig.	95,0% B için güven aralıkları	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Sabit)	-,658*	,280		-2,353	,019	-1,208	-,107
Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma	,601**	,053	,563**	11,374	,000	,497	,705
Kişisel başarısızlık	,461**	,095	,240**	4,844	,000	,274	,649

a. Bağımlı değişken: işten ayrılma niyeti,  $R^2 = .39$ , \* $p < .01$ , \*\* $p < .001$  F= 79,98\*\*

Tablo 12’de de görüleceği üzere tükenmişlik hissinin iki boyutundan biri olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma değişkenindeki bir birimlik artış işten ayrılma niyeti değişkeni üstünde 0.60’lık bir artışa sebebiyet vermektedir. Bu durumda “ $H_{3A}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin duygusal tükenme hissi işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir. Tükenmişlik hissinin diğer boyutu kişisel başarısızlık ise işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Kişisel başarısızlık değişkenindeki bir birimlik artış işten ayrılma niyeti değişkeni üstünde 0.46’lık bir artışa neden olmaktadır. Bu durumda “ $H_{3C}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin kişisel başarısızlık hissi işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir. Bu iki bağımsız değişken bağımlı değişkendeki varyansın 0.39’unu açıklamaktadır. Model genel olarak anlamlıdır.

**Tablo 13: H3 Grubu Hipotezlerin Durumu**

Hipotez	Durum
$H_{3A}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin duygusal tükenme hissi işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
$H_{3B}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin duyarsızlaşma hissi işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Sınanamadı
$H_{3C}$ = Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin kişisel başarısızlık hissi işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul

#### 3.2.5.4. H4 Grubu Hipotez Testleri

H4 grubu hipotezleri ile tükenmişlik hissinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu ile kişisel başarısızlık boyutlarının duygusal emek davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki olası aracılık etkisi sınanmıştır.

Aracılık (mediatör) etkisi Baron ve Kenny (1986)'nin yaklaşımı temel alınarak sınanmıştır. Bu yaklaşıma göre ancak şu koşullar sağlandığında aracılık etkisinden bahsedilebilir; 1) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstünde anlamlı bir etkiye sahip olması, 2) aracı değişkenin bağımlı değişken üstünde anlamlı bir etkiye sahip olması, 3) bağımsız değişkenin aracı değişken üstünde anlamlı bir etkiye sahip olması, 4) aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünün önemli bir miktarda azalması yahut ortadan kaybolması gerekir. Daha sonra ise bu azalmanın istatistiki anlamlılığını tespit etmek maksadıyla Sobel testi uygulanır (Baron ve Kenny, 1986).

Duygusal emek davranışının (bağımsız değişken) hem yüzeysel davranış hem de derin davranış boyutlarının işten ayrılma niyeti (bağımlı değişken) üstünde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi vardır. Tükenmişlik hissinin boyutları olan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile kişisel başarısızlık boyutları da (aracı değişken) işten ayrılma niyeti (bağımlı değişken) üstünde anlamlı bir etkiye sahiptir. Duygusal emek davranışının (bağımsız değişken) hem yüzeysel davranış hem de derin davranış boyutlarının tükenmişlik hissinin (aracı değişken) her iki boyutu üstünde de anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. O halde aracı değişken statüsünde olan tükenmişlik hissinin boyutları regresyon modeline dahil edildiğinde, duygusal emek davranışının boyutlarının işten ayrılma niyeti değişkeni üzerindeki etkisi azalıyor ya da ortadan kalkıyorsa, tükenmişlik hissinin duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üstünde aracı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu ilişki hiyerarşik regresyon yöntemi ile sınanmıştır.

**Tablo 14: Tükenmişlik Hissinin Boyutlarından Kişisel Başarısızlığın Aracılık Etkisi**

Model		Standardize olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig.	95% B için Güven Aralıkları	
		B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Sabit)	2,585**	,278		9,302	,000	2,038	3,133
	Yüzeysel davranış	,162**	,055	,177**	2,942	,004	,053	,270
	Derin davranış	-,266**	,063	-,255**	-4,245	,000	-,389	-,143
2	(Sabit)	1,112*	,449		2,477	,014	,228	1,996
	Yüzeysel davranış	,197**	,054	,216**	3,654	,000	,091	,303
	Derin davranış	-,204**	,063	-,195**	-3,256	,001	-,327	-,081
	Kişisel başarısızlık	,473**	,115	,248**	4,103	,000	,246	,700

Model 1: Bağımlı değişken: işten ayrılma niyeti,  $R^2 = .10$ , \* $p < .01$ , \*\* $p < .001$   $F = 14,17$ \*\*

Model 2: Bağımlı değişken: işten ayrılma niyeti,  $R^2 = .16$ , \* $p < .01$ , \*\* $p < .001$   $F = 15,66$ \*\*

Tablo 14'den de görüleceği üzere tükenmişlik hissinin boyutlarından biri olan kişisel başarısızlık hissinin modele dahil edildiği durumda (Model 2) duygusal emek davranışının her iki boyutunun da işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ne anlamsız hale gelmiş ne de anlamlı bir miktarda azalmıştır. Bu durumda tükenmişlik hissinin boyutlarından olan kişisel başarısızlığın duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üstünde herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı söylenebilir. Böylece "*H<sub>4C</sub> = Kişisel başarısızlık hissi duygusal emek davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisine sahiptir*" hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 15: Tükenmişlik Hissinin Boyutlarından Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşmanın Aracılık Etkisi**

Model		Standardize olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		95% B için Güven Aralığı		
		B	Std. Hata	Beta	T	Sig.	Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Sabit)	2,595**	,278		9,344	,000	2,048	3,142
	Yüzeysel davranış	,161**	,055	,176**	2,934	,004	,053	,269
	Derin davranış	-,267**	,063	-,256**	-4,262	,000	-,390	-,143
2	(Sabit)	1,039	,270		3,848	,000	,507	1,571
	Yüzeysel davranış	-,215**	,057	-,236**	-3,776	,000	-,327	-,103
	Derin davranış	-,103	,054	-,099	-1,922	,056	-,209	,003
	Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma	,746**	,069	,702**	10,873	,000	,611	,881

Model 1: Bağımlı değişken: işten ayrılma niyeti,  $R^2 = .10$ , \* $p < .01$ , \*\* $p < .001$   $F = 14,22$ \*\*

Model 2: Bağımlı değişken: işten ayrılma niyeti,  $R^2 = .39$ , \* $p < .01$ , \*\* $p < .001$   $F = 53,36$ \*\*

Tablo 15'ten de görüleceği üzere tükenmişlik hissini boyutlarından biri olan Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma modele dahil edildiğinde, duygusal emek değişkeninin boyutlarından biri olan derin davranışın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmiştir. Bu değişimin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını sınamak için yapılan Sobel testi ise -4.006 ( $p < 0.01$ ) değeri almıştır. Böylece bu değişimin anlamlı olduğu sonucuna varılabilir. Yani duygusal tükenme ve duyarsızlaşma değişkeni duygusal emek değişkeninin boyutlarının biri olan derin davranış ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üstünde aracılık etkisine sahiptir. O halde " $H_{4A} =$  Duygusal tükenme hissi duygusal emek davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisine sahiptir" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 16: H4 Grubu Hipotezlerin Durumu**

Hipotez	Durum
$H_{4A} =$ Duygusal tükenme hissi duygusal emek davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul
$H_{4B} =$ Duyarsızlaşma hissi duygusal emek davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	Sınamadı
$H_{4C} =$ Kişisel başarısızlık hissi duygusal emek davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	Ret

### 3.3. Tartışma

Bölümde araştırma daha önce benzer konularda yapılan çalışmalarla karşılaştırılacak, benzer yönleri ve yarışan yönleri ortaya konacaktır.

Çaldağ (2010) tarafından duygusal emek davranışlarının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, Konya ilinde bulunan Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi, Konya Numune Hastanesi, Meram Eğitim Araştırma Hastanesi ve Akşehir Devlet Hastanesinde görev yapan toplam 353 sağlık personeli üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; duygusal emek davranışına neden olan faktörlerden müşteri iletişim beklentileri, denetleyici desteği ve iş arkadaşları desteğinin duygusal emek davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye haiz olduğu, buna ek olarak duygusal emek davranışı kurallarının ise duygusal emek davranışı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye haiz olmadığı bulgulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bir başka bulguya göre ise duygusal emeğin tükenmişlik üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu çalışma Çaldağ (2010)'ın çalışması ile benzerlik göstermektedir. Çalışmada duygusal emek kavramı, çalışanlar üzerinde tükenmişlik duygusuna yol açmış ve işten ayrılma eğilimlerinin arttığı bulunmuştur.

Ağırman (2012) tarafından iş ve çalışan odaklı duygusal emek gösterimlerinin çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisinin incelendiği bir çalışmada; Erzurum ilinde faaliyet gösteren devlet ve özel hastanelerde çalışmakta olan 263 hemşire üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; sergilenen iş ve çalışan odaklı duygusal emek davranışlarının iş görenlerin duygusal tükenmişlikleri, duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı hisleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkisi olduğu bulgulanmıştır. Bu çalışma Ağırman (2012)'in çalışması ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada da tükenmişlik sendromunun çalışanların mesleki başarıları üzerinde olumsuz etkisinin olduğu bulunmuştur.

Yalçın (2012) tarafından duygusal emeğin öncülleri olan örgüt kültürü ve kişilik boyutlarının iş görenin iş tatmini ve tükenmişlik duygusu üzerine etkisinin incelendiği bir çalışmada, Mili Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve orta dereceli okullarda çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular



neticesinde; araştırma modeline dahil edilen tüm değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu; buna ek olarak duygusal emek davranışının hem iş tatmini hem de tükenmişlik üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu bulgulanmıştır. Bu çalışma Yalçın (2012)' in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Çalışanlar üzerindeki duygusal emek davranışı, iş tatminini olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur.

Etyemez (2013) tarafından iş görenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin incelendiği bir çalışmada, Hatay ilinde bulunan otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; çalışanların tükenmişlik seviyelerinin düşük olduğu, buna ek olarak tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre ise; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artarken işten ayrılma niyetinin de artış gösterdiği; buna karşın kişisel başarı hissi artarken işten ayrılma niyetinin azaldığı bulgulanmıştır. Bu bilgilerden hareketle çalışanların tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışma Etyemez (2013)' in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada da çalışanların duygusal emek davranışı arttıkça, tükenmişlik duyguları artarak işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığı görülmüştür.

İnanç (2013) tarafından çalışanların tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan bir çalışmada, İstanbul ili Şişli ilçesindeki özel sermayeli 12 mevduat bankasında çalışan 137 beyaz yakalı çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; duygusal tükenme ile duyarsızlaşma alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu; buna ek olarak düşük kişisel başarı hissi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgulanmıştır. İşten ayrılma niyeti üzerinde en çok etkili olan faktör boyutunun ise duygusal tükenme olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma İnanç (2013)' in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada da çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli etken tükenmişlik olduğu bulunmuştur.

Kervancı (2013) tarafından tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan bir çalışmada; Kırşehir il merkezinde faaliyette bulunan 2 kamu bankası ve 10 özel banka çalışanları üzerinde bir

uygulama gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde; tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde kuvvetli ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş, tükenmişlik sendromu ile işten ayrılma niyeti arasında ise yüksek düzeyde kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Bu çalışma Kervancı (2013)' nın çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada da tükenmişlik yaşayan çalışanların örgütsel bağlılığı azalmış, işten ayrılma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir.

Özbingöl (2013) tarafından duygusal emeğin akademisyenlerin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik duyguları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği bir araştırmada, 6 devlet ve 6 özel üniversitede çalışan toplam 310 akademisyen üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; içsel davranmanın iş tatmini ile pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik duygusu ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu bulgulanmıştır. Buna ek olarak yüzeysel davranmanın ise iş tatminini azalttığı, buna karşın tükenmişlik duygusunu ise yükselttiği tespit edilmiştir. Bu çalışma Özbingöl (2013)' ün çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada da çalışan personelin içsel davranmayıp, yüzeysel davranış sergilediği durumlar da işe doyumun azaldığı, tükenmişlik duygusunun arttığı bulunmuştur.

Çalık (2015) tarafından hemşirelerde tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelendiği bir çalışmada, Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkili olduğu bulgulanmıştır. Buna ek olarak tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkili olduğu, buna karşın duyarsızlaşma boyutunun ise örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu Çalışma Çalık (2015)' in çalışmasıyla benzerlik göstermekyedir. Bu çalışmada da tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromunun alt boyutlarının çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılığı etkilediği bulunmuştur.

Taştan (2015) tarafından psikolojik şiddet (mobbing) algısı, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, 243 banka çalışanı

üzerine bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; araştırmaya katılan bankacıların psikolojik şiddet algılarının genel tükenmişlik seviyeleri ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkili olduğu, buna ek olarak genel tükenmişlik seviyelerinin ve genel psikolojik şiddet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre ise genel psikolojik şiddet algısının genel tükenmişlik düzeyi üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma Taştan (2015)' in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir.

Yakar (2015) tarafından turizm işletmelerinde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinin incelendiği bir çalışmada, 12 adet 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, buna karşın derinlemesine davranış ile tükenmişliğin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı bulgulanmıştır. Bu çalışma Yakar (2015)' in çalışmasıyla duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış açısından uyumlu iken, derinlemesine davranış açısından uyumlu değildir. Bu çalışmada çalışanlar üzerinde ki duygusal emek kavramının tüm alt boyutları tükenmişlik duygusuna yol açmış ve işten ayrılma niyetini ortaya çıkardığı görülmüştür.

Gürsoy (2016) tarafından duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, Yalova Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü çalışanlarının duygusal emek davranışları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; duygusal emek davranışları ve tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak araştırmaya katılan çalışanların en çok sergilediği duygusal emek davranışı alt boyutunun samimi davranış olduğu ve bu nedenle de tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu bulgulanmıştır. Bu çalışma Gürsoy (2016)' un çalışmasıyla uyumludur. Bu çalışmada da samimi davranış gösteren çalışanların tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur.

Keçelioğlu (2016) tarafından muhasebecilerin tükenmişlik ve çalışma yaşam kalitesinin örgütten ayrılma niyetine etkisinin incelendiği bir çalışmada, İstanbul ilinde çalışmakta olan 110 muhasebeci üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan

elde edilen bulgular ışığında; muhasebecilerin yaşadığı tükenmişlik durumunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma Keçelioğlu (2016)' nun çalışmasıyla uyumludur. Bu çalışmada da tükenmişlik duygusu yaşayan çalışanların iş tatmininin azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıktığı bulunmuştur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada genel olarak, duygusal emek davranışlarının tükenmişlik hissi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin doğrudan mı yoksa tükenmişlik hissi üzerinden mi olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan regresyon analizleri ile birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın bu kısmında bu sonuçlar tartışılacak, bu sonuçlar doğrultusunda alandaki teorisyenler ve uygulamacılar için akademik ve pratik birtakım önerilerde bulunulacaktır.

Araştırma modelinin geliştirilmesinde duygusal emek davranışı ile tükenmişlik ilişkisini inceleyen çalışmalar incelenmiş ve söz konusu çalışmalarda bu iki değişken arasında bir neden-sonuç ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bilgiler sonucunda; duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun tükenmişlik davranışı üzerinde pozitif yönde, samimi davranış ve derin davranış boyutunun ise tükenmişlik davranışı üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Yüzeysel davranış, çalışanların mesleğini icra ederken iş gereği takınması gerektikleri tavrı, sergilemesi gerektikleri davranışları, geliştirmesi gerektikleri tutumları, benimsemesi gerektikleri ilke ve prensipleri vb. samimi, içten gelen bir duyguyla gerçekleştirmekten ziyade iş gereği, profesyonel yaşamın bir gereği olarak yapmaları şeklinde tanımlanabilir. Bu durum kişinin gerçekten hissettiği duygularla, göstermek ve ortaya koymak zorunda olduğu duygu ve davranışlar arasındaki farklılıktan dolayı önemli gerilimlere yol açabilir. Özellikle bankacılık sektörünün çetin koşulları göz önüne alındığında, müşteriye daima güler yüz gösterme, yerine getirilmesi neredeyse imkânsız müşteri taleplerini bile, banka-müşteri ilişkisine menfi olarak en asgari biçimde tesir etmesini sağlayarak reddetme, özel hayat kaynaklı menfi hissiyatı kat'i suretle müşteriye yansıtma gibi prensiplerden taviz verilmemesi hususu oldukça mühimdir. Bu durum çoğunlukla banka çalışanların halihazırda oldukça stresli ve yoğun iş süreçleri altında ciddi bir emek ortaya koymak zorunda olmalarının yanı sıra, sanki iş ve özel hayatta iki farklı kişiliğe sahipmiş gibi davranmak zorunda kalmalarına ve bu hassas dengeyi gözetirken yoğun bir duygusal emek harcayarak tükenmişlik hissine kapılmalarına olanak verebilir. Tükenmişlik hissi ise çalışanın yaptığı işin getirdiği fiziksel, ekonomik ve

psikolojik zorlukların derecesi ve bu zorlukların üstesinden gelme çabalarının yoğunluğuna bağlı olarak, yapılan işe karşı yılgınlık, soğukluk, ruhsal tükenmişlik hissi, etrafta olup bitene karşı kayıtsızlık, iş gereği karşılaşılan insanlara ve o insanların sorunlarına karşı bir duyarsızlık ve yaptığı iş bakımından kendini yetersiz hissetme, performansını düşük bulma gibi tezahürleri olan bir duygudur. Çalışanın iş gereği ortaya koyması gereken davranış, tutum ve rollerin samimi bir temele dayanmamasının yarattığı gerginlik bu tipte bir tükenmeye sebep olabilmektedir. Bu bağlamda duygusal emek davranışlarının tükenmişlik hissi üzerindeki etkileri regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Duygusal emek davranışının alt boyutlarından biri olan yüzeysel davranış değişkenindeki bir birimlik artışın tükenmişlik hissini alt boyutlarından biri olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma değişkeni üstünde 0.44'lük orta şiddette bir artışa sebebiyet verdiği ortaya konulmuştur. Bu durum duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun tükenmişlik davranışı üzerinde pozitif yönde, anlamlı bir etkiye sahip olduğuna yönelik bulgular ortaya koyan literatür ile uyumludur. Yani kişinin iş gereği benimsemesi gereken rolün gerektirdiklerini icra ederken sergilediği fazladan çaba onun yaptığı işten yılmasına, soğumasına, etrafındaki müşterilerin ve diğer çalışanların iş veya iş dışı fakat işe tesir eden ve çözülmesi gereken sorunlarına karşı ilgisiz durmasına ve onları birer cansız nesne gibi değerlendirmesine sebebiyet verebilir.

Duygusal emek davranışının bir diğer alt boyutu derin davranıştır. Derin davranış yüzeysel davranışlarla bazı benzerliklere sahip olmasına rağmen, onu yüzeysel davranıştan ayıran çok mühim farklılıklar da söz konusudur. En önemli benzerlik derin davranışın da kişinin normal yaşamında sergilediği davranışlar, takındığı tavırlar, benimsediği roller ve bunların gerektirdikleri ile iş yaşamının koşullarından kaynaklanan zaruriyetler sonucu sergilemesi gereken davranış, tutum ve rollerin birbirinden zıt özellikler sergilemesinin yol açtığı gerilimle mücadele etme zorunluluğu ve çabasından kaynaklanmasıdır. Derin davranışı yüzeysel davranıştan ayıran nüans tam olarak bu safhada ortaya çıkmaktadır. Derin davranışlar sergilemeye gayret gösteren çalışanlar, bu gerginliği müşteriler ve diğer çalışanlarla empati yapmak suretiyle azaltmaya çalışmaktadırlar. Örneğin duygusal emek bağlamında yüzeysel davranışlar sergileyen bir banko görevlisi müşterilerle tartışmama prensibini ne kadar öfkelenirse öfkelenir bu öfkeyi yansıtmamama, belki de yüzünde sahte bir tebessüm ile sorunu çözmeye çalışma, hatta yükselen tansiyon sonucu kariyerini tehlikeye atacak fevri davranışlarda

bulunmamak adına, sorunu çözümsüz bırakmak pahasına o anlık müşteriyle tesis edilen ilişkiyi koparma gibi taktiklere tatbik etmeye çalışırken, derin davranışlar sergileyen banko görevlisi müşterinin de kendisi gibi zor koşullar altında çalışan bir insan olduğu, günlük hayatta kendisi gibi birçok sıkıntıyla yüz yüze olduğu vb. olasılıkları tahayyül ederek empati geliştirmeye çalışır. Bu durum bir yandan çalışanın yapmak istediği ve yapması gereken şey arasındaki zıtlığın şiddetini azaltarak kendi iç gerilimi hafifletmekte bir yandan da karşı tarafa muhatabının sorunu çözme konusunda rol yapmadığı, gerçekten bunun için samimi bir gayret gösterdiği hususunda mesaj vermektedir. Dolayısıyla derin davranışların bu tip gerilimleri azaltıcı bir etki üretme olasılığı, bu tip davranışlar arttıkça kişinin işine karşı daha az tükenmişlik hissiyatı geliştirmesine de yol açabilmektedir. Bu hipotezi sınamak adına yapılan regresyon analizi neticesinde duygusal emek davranışının alt boyutlarından biri olan derin davranışta meydana gelen bir birimlik artışın, tükenmişlik hissinin alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissinin 0.17 kadar azalmasına sebebiyet verdiği ortaya konmuştur. Bu durum derin davranışın tükenmişliği azaltıcı bir etkiye sahip olduğuna yönelik bulgular üreten literatürle de uyumludur. Yani çalışanların iş yerinde, iş gereği ortaya çıkan durumlar karşısından daha empatiye dayalı bir tutum benimseyerek hem iş yaşamı hem de gerçek yaşamda hissettiği duyguların, gösterdiği davranışların benzer olmasına yönelik çaba göstermesi duygusal tükenmişlik hissi ve duyarsızlaşmayı az da olsa azaltıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Duygusal emek davranışın yüzeysel ve derin davranış boyutunun aynı zamanda, tükenmişlik hissinin bir diğer alt boyutu olan kişisel başarısızlık üzerinde de etkisi olduğu varsayılabilir. Kişisel başarısızlık, en dar anlamıyla çalışanın yaptığı işe yönelik gösterdiği performansı yeterli bulmama hissi olarak tanımlanabilir. Fakat bu yalnızca çalışanın kendi performansına yönelik olumsuz bir değerlendirmesi olmakla kalmaz. Nitekim performansını yeterli bulmayıp daha fazla çalışıp performansı arttırmak da söz konusu olabilir. Burada performansı aşan daha soyut bazı noktaların varlığı söz konusudur. Kişisel başarısızlık hissi aslında kişinin yaptığı iş vasıtasıyla hem kendinin hem de diğer insanların yaşamlarına bir şeyler katamaması, onların duygularını ve isteklerini anlayamaması sonucu yaşanan iletişimsel eksiklik gibi soyut unsurları da kapsamaktadır. Bu durumda kişinin çalışma sırasında ortaya koyduğu duygusal emeğin, yüzeysel davranış veya derin davranış formunda olması çalışanın işyerindeki diğer

aktörlerle (müşterileri, iş arkadaşları, amirleri, astları vb.) olan ilişkisi ve iletişimi üstünde bir etkiye sahip olabilmektedir. Yüzeysel davranış daha fazla duygusal tükeniş kaynaklı stres ürettiği için, bu durum kişinin kendi performansını yetersiz bulması, yaptığı iş dolayısıyla kendinin ve insanların hayatına bir şey katamaması, insanların duygu ve hislerini anlayamamasına neden olabilmektedir. Bu durumda iş bağlamında bir kişisel başarısızlık hissi yaratabilmektedir.

Bu hipotezi sınamak adına yapılan regresyon analizi neticesinde duygusal emek davranışının alt boyutlarından biri olan yüzeysel davranışın kişisel başarısızlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat beklenenin aksine bu ilişki negatif yönlü bir ilişkidir. Bu durum ilgili literatürün bulgularıyla ters düşmektedir. Yani kişinin yüzeysel davranışı arttıkça, kişisel başarısızlık hissi de azalmaktadır. Fakat bu sonucu pek çok farklı açıdan yorumlamak mümkündür. Öncelikle bu etki çok zayıf bir etkidir. Regresyon analizi sonucu, yüzeysel davranışta meydana gelen 1 birimlik artışın, kişisel başarısızlık hissini 0.07 yani yüzde 7 azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örneklem büyüdükçe küçülen standart hata sebebiyle çok küçük etkilerin bile anlamlı bulunması mümkündür. Meseleye teorik bir açıklama getirmek gerekir ise, çalışanın kişisel başarısızlık hissindeki bu azalışın nedeninin, yüzeysel davranış ve beraberinde getirdiği gerilimlere yönelik bir kişilik müdafaası ya da ego savunma mekanizmasına (Freud, 1992) dahil olması ihtimalidir. Yani kişi yüzeysel davranışlar sonucu yaşadığı sorunların, gerginlik ve stresin kendinden değil de başkalarından kaynaklandığını düşünerek, bunun bir göstergesi olması için de kendi performansına ve iletişim yeteneklerine yönelik olumlu bir değerlendirmede bulunarak böyle bir etkinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Duygusal emek davranışının bir diğer boyutu olan derin davranış da kişisel başarısızlık üstünde benzer bir etkiye sahiptir. Yapılan regresyon analizi neticesinde derin davranışta meydana gelen 1 birimlik artışın, kişisel başarısızlık hissinde 0.13'lük bir azalışa neden olduğu ortaya konmuştur. Bu durum derin davranışın tükenmişliği azaltıcı biri etkiye sahip olduğuna yönelik bulgular üreten literatürle de uyumludur. Bu etki, yüzeysel davranışın kişisel başarısızlık hissi üzerindeki negatif etkisine nispetle daha kuvvetli bir etkidir. Yani çalışanın iş yerinde sergilemiş olduğu derin davranışlar kişisel başarısızlık hissini azaltmak suretiyle çalışanın kendini daha az tükenmiş hissetmesini



sağlayabilir. Bu durumun ortaya çıkışındaki asli unsur derin davranışın temel aldığı empati kavramıdır. Çalışan iş dışındaki yaşamında sergilemeye eğilim gösterdiği tutum ve davranışlar ile, ki bunlar kişiliğinin yansımalarıdır, iş yaşamında sergilemesi gereken tutum ve davranışlar ve hatta hissettiği duygular arasındaki gerilimi, iş ağı içerisinde yer alan diğer aktörlerle empati yaparak azaltırsa, bu diğer aktörlerle olan iletişimi ve ilişkisini kuvvetlendirebilir. Bu durum da dolayısıyla işi dolayısıyla insanların hayatlarına bir şeyler kattığı, onların duygularını daha iyi anladığı hissini oluşmasına sebebiyet vererek tükenmişliği azaltmaktadır.

Duygusal emek davranışının alt boyutlarından olan yüzeysel davranış ve derin davranış türlerinin işten ayrılma üzerine etkisini inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar incelendiğinde ise duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında bir sebep sonuç ilişkisi olduğu görülmüştür. Elde edilen bilgiler sonucunda; duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde, samimi davranış ve derin davranış boyutunun ise işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular da bu çalışmaların elde ettiği bulguları destekler niteliktedir. Analiz sonucunda, yüzeysel davranışta meydana gelen 1 birimlik artışının işten ayrılma niyetini 0.16 kadar arttırdığı, derin davranışta meydana gelen 1 birimlik artışın ise işten ayrılma niyetini 0.26 kadar azalttığı ortaya konmuştur.

Tükenmişlik hissini alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile kişisel başarısızlık hissini de işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olması muhtemeldir. Yapılan regresyon analizi neticesinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma değişkenindeki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetini 0.60 kadar arttırdığı, tükenmişlik hissini bir diğer boyutu olan kişisel başarısızlık hissindeki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetini 0.40 kadar arttırdığı ortaya konmuştur. Bu bulguların literatürle de uyumlu olduğu görülmüştür.

Duygusal emek davranışının alt boyutları olan yüzeysel davranış ve derin davranışın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi daha önceki bölümlerde tartışılmıştır. Bu aşamada bu etkinin doğrudan mı yoksa tükenmişlik aracılığıyla mı olduğu bir araştırma sorusu olarak kabul edilebilir. Bu soruyu cevaplamak amacıyla tükenmişliğin iki alt boyutu olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile kişisel başarısızlığın, yüzeysel ve

derin davranışın ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üstünde aracı (mediatör) bir etkiye sahip olup olmadığı hiyerarşik regresyon analizi ile sınıanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucu duygusal tükenme ve duyarsızlığın, derin davranış ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üstünde aracı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçtan hareketle derin davranıştaki artışın işten ayrılma niyetini doğrudan azaltıyor olmasının yanı sıra, ilk önce tükenmişlik hissinin alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlığı azalttığı, bunun sonucu olarak da kişinin işten ayrılmaya yönelik tutumlarının etkisini kaybettiği sonucuna varılabilir.

Yukarıda belirtilen çalışmanın hipotez sonuçları özetle aşağıya çıkartılmıştır.

a- Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yüzeysel davranışları, duygusal tükenme hissi üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

b- Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin derin davranışları, duygusal tükenme hissi üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

c- Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yüzeysel davranışları kişisel başarısızlık hissi üzerinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

d- Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin derin davranışları kişisel başarısızlık hissi üzerinde istatistiki açıdan negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

e- Duygusal tükenme hissi duygusal emek davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

f- Kişisel başarısızlık hissi duygusal emek davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisine sahip değildir.

Bu sonuçlardan hareketle akademiye ve ilgili sektöre yönelik bir takım kuramsal ve pratik önerilerde bulunulabilir. Araştırmada ortaya çıkan ilginç bir sonuç yüzeysel davranış ile kişisel başarısızlık hissi arasında negatif bir ilişkinin varlığına dair bazı bulgulara rastlanmış olmasıdır. Yüzeysel davranış sergileme eğilimi arttıkça kişisel başarısızlık hissi özelinde tükenmişlik hissi azalmaktadır. Bu bulgunun ortaya çıkmasına sebebiyet veren, daha önce bahsedilen, bir takım yöntemsel kısıtlılıklar olabileceği gibi, yüzeysel davranış sergileyen bireylerin kişisel başarısızlık hislerinin azalması bir tür ego/kişilik savunma mekanizması da olabilir. Sonraki araştırmacılar literatürün aksi yönde ortaya çıkan bu bulguyu psikanalitik kuramlar aracılığı ile sınavabilirler. Bir diğer kuramsal öneri, tükenmişliğin duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisine yönelik, meselenin farklı boyutlarını ele alan daha fazla çalışma yapılması olacaktır. Bahsi geçen bu mediatör etkinin yanı sıra tükenmişlik düzeyinin farklı seviyelerinde duygusal emek davranışları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki farklılaşabilir. Yani tükenmişliğin, bu araştırmada ortaya konulduğu gibi duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üstünde sahip olduğu aracı (mediatör) etkinin yanı sıra düzenleyici (moderatör) bir etkisi de söz konusu olabilir. Son bir kuramsal öneri olarak da bu alanda yapılan nitel yöntemli çalışmaların sayısının artırılması gerektiği söylenebilir. Nicel yöntemlerin şüphesiz hem ölçme hem de olgular arasındaki ilişkileri ortaya koyma konusunda pek çok avantajı vardır. Fakat psikolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel olmak üzere farklı veçhelere sahip duygusal emek ve tükenmişlik fenomenlerin daha derin anlaşılması ve farklı boyutlarının ortaya konması için nitel yöntemli çalışmalara ağırlık verilmelidir.

Uygulamacılara dönük olarak; bu çalışmanın sonuçlarından hareketle bankacılık sektöründeki çalışanların gerek hissettikleri tükenmişlik duygusunun gerekse işten ayrılma niyetlerinin azaltılması için duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranıştan ziyade derin davranışlar sergilemelerini mümkün kılmak gerekmektedir. Bu da tek bir tarafın çabalarına değil bankacılık gibi geniş bir iş ağı içerisinde yer alan tüm aktörlerin bu hedefe yönelik birlikte harekete geçmesiyle mümkündür. Örneğin işveren çalışanın gündelik yaşamı ile iş yaşamı arasındaki, çalışanda birtakım gerginliklere neden olabilecek farklılıkları minimuma indirmeye çalışabilir. Örneğin çalışanların iş alanı içinde iş dışı vakit geçirip sosyal aktivitelerde bulunabileceği alanların artırılması gündeme gelebilir. Böylece çalışan iş yerini rol yapması gereken, günlük yaşamında

sergilediği davranışlardan çok farklı davranışlar, çok farklı tutumlar sergilemesi gereken bir tiyatro sahnesi olarak görmeyip, bu farklılıktan kaynaklanan gerginliğin yarattığı strese daha az maruz kalabilecektir. Dolayısıyla daha az tükenmişlik hissedecek ve işten ayrılma niyeti de azalabilecektir.

Ayrıca çalışanların empati duygusunu geliştirmeye yönelik kurum için eğitimler de onların derin davranışlarını arttırarak rol yapma ihtiyacını nispeten azaltabilir. Bu da hem işten ayrılma niyetinin doğrudan azalmasına, hem de tükenmişlik hissinin azalması ve bunun sonucu olarak işten ayrılma niyetinin dolaylı olarak azalmasına sebep olabilir.

Bu çalışmada duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. İleride yapılacak araştırmalarda; ücret, kurumsal aidiyet, sosyal haklar, kurumsal iletişimin tükenmişlik üzerindeki etkisi de incelenebilir.

## KAYNAKÇA

Ağırman, H. 2012. İş ve Çalışan Odaklı Duygusal Emek Gösterimlerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Angerer, J., M. 2003. Job burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40: 98-107.

Ardıç, K., Polatçı, S. 2008. “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2): 69-96.

Arı, G. S., Bal, E. Ç. 2008. “Tükenmişlik Kavramı: Bireyler ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1): 131-148.

Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. 1993. “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, *Academy of Management Review*, 18 (1): 88-115.

Ashkanasy, N. M., Daus C. 2001. “Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers”. *The Academy of Management Executive*, 16 (1): 76-86.

Balcıoğlu, İ., Memetali, S., Rozant, R. 2008. Tükenmişlik Sendromu, *Dirim Tıp Gazetesi*, 83: 99-104.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). “The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Basım, A. 2016. Algılanan Streste Duygusal Emek ve Kendilik Değerlendirmelerinin Rolü: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Basım, N. ve Şeşen, H. 2006. Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değerşkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(2): 15-23.

Başbuğ, G., Ballı, E., Oktuğ, Z. 2010. “Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 58: 253- 274.

Beğenirbaş, M. 2013. Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Beyhan, S., Güneş, Y., Türktan, M., Özcengiz, D. 2013. “Doğu Akdeniz Bölgesindeki Anestezi Hekimlerinde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması”, Turk J. Anaesth Reanim, 41: 7-13.

Bhave, D. P. and Glomb, T. M. 2009. “Emotional labour demands, wages and gender: A within-person, between-jobs study”. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82(3): 683-707.

Biçkes, M. D., Yılmaz, C., Demiraş, Ö., Uğur, A. 2014. “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 9(2): 97-121.

Bilgin, R., Emhan, A., Bez, Y. 2011. “Sosyal Hizmet Kurumu Çalışanlarında İş Memnuniyeti, Tükenmişlik ve Depresyon: Diyarbakır İli Alan Araştırması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10(38): 210-228.

Bilici, H. F. 2017. Tükenmişlik, İşe Bağlılık, İşten Ayrılma, Babacan Liderlik ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Brotheridge, C. M. 2006. The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands, Psicothema, 18: 139-144.

Brotheridge, C. M., Lee, R. T. 2002. Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. Journal of Occupational Health Psychology, 7 (1): 57–67

Castro, A. B. 2003. The Effect of Emotional Labor on Depression and Job Dissatisfaction among Young Workers. Unpublished Doctoral Dissertation, Johns Hopkins University, Baltimore.

Ceylan, A. 2011. Yönetimde İnsan ve Davranış, İstanbul: Nadir Kitabevi.

Chang, C., Ping, J.M.C. 2004. "Flight Attendants Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry". *Journal of Service Science and Management*. 2(5): 305- 311.

Cheung, F. Y., Tang, C. S. 2010. "Effects of age, gender and emotional labor strategies on job outcomes: Moderated mediation analyses". *Journal of Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2 (3): 323-339.

Chu, K. H-L. 2002. The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes. Yayınlanmamış Doktor Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

Chu, K. H., Baker, M. A., Murrmann, S. K. 2011. When we are Onstage, we Smile: The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes, *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3): 1-10.

DeConinck, J.B., Stilwell. C.D. 2004. "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", *Journal of Business Research*, 57(3): 225-231.

Cooper, R. K., Sawaf, A. 2000. Emotional Intelligence in Leadership and Organizations, (Çev.) Ayman, Z. B. Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zekâ), (2. Baskı), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Çakar, U. ve Arbak, Y. 2004. "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu- Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3): 23-48.

Çaldağ, M. A. 2010. Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çalık, N. 2015. Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ankara Dış Kapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Değirmenci, S. 2010. Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Değirmenci, S. 2016. Hemşireler İçin Duygusal Emek Davranışı Ölçeğinin Geliştirilmesi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., Gosserand, R. H. 2005. "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", Journal of Vocational Behavior, 66: 339- 357.

Duran, E., Gümüş, M. 2013. "Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2): 233-251.

Dursun S. 2000. Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Zorlayıcı İlişkilerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlık Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

Ekman, P. 1972. Universals and Cultural Differences in Facial Expressions of Emotion, In J. Cole (Ed.), 19: 207-282.

Ekman, P. 1973. Cross-Cultural Studies of Facial Expressions, in P. Ekman (Ed.), Darwin and Facial Expression, ss.169-229, New York: Academic Press.

Ekman, P., Friesen, W. V. 1969. The Repertoire Of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage And Coding, Semiotica, 1(1): 49-98.



Erickson, R. J. 2005. Why emotion work matters: Sex, gender and the division of household labor. *Journal of Marriage and Family*, 67: 337-351.

Erickson, R. J. and Ritter, C. 2001. Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter?, *Social Psychology Quarterly*, 64(2): 146-163.

Ergin, C. 1992. Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları: 143-154.

Erken, M. 2016. Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Eroğlu, A. (2014). Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri Varsayımları. Şeref Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde* (6.Baskı), (s. 207-230): Asil Yayın Dağıtım.

Eroğlu, Ş. G. 2014. “Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19: 147-160.

Etyemez, S. 2013. İş görenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.

Fincham, R., Rhodes, P. 2005. *Principles of Organizational Behaviour*. 4th Edition, New York: Oxford University Press.

Furnell, A. B. 2008. *Exploring The Relationship Between Burnout, Emotional Labour And Emotional İntelligence: A Study On Call Centre Representatives*, Master Dissertation.

Freud, A. (1992). *The ego and the mechanisms of defence*. Karnac Books

Freudenberger, H. J. 1974. Staff burnout, *Journal of Social Issues*, 30: 159-165.

Gaertner, S. 1999. Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turn over models, *Human Resource Management Review*, 9(4): 479-493.

Gezer, E., Yenel, F., Şahan H. 2009. “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Sosyodemografik Değişkenleri Arasındaki İlişki”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6): 243-250.

Girgin, G. 1995. İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi: İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Glomb, T. M., Tews, M. J. 2004. Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 1-23.

Gosserand, R. H. 2003. An Examination of Individual and Organizational Factors related to Emotional Labor. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana State University, Louisiana.

Gosserand, R. H., Diefendorff, J. M. 2005. Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 90 (6): 1256- 1264.

Grandey, A. G. 2000. Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1): 95-110.

Grandey, A. 2003. When “the Show Must go on”: Surface and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery, *Academy of Management Journal*, 46: 86 –96.

Grandey, A., Dickter, D. N., Sin, H. P. 2004. The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees. *Journal of Vocational Behavior*. 25(3): 397-418.

Gray, B., Smith, P. 2009. Emotional Labour and the Clinical Settings of Nursing Care: The Perspectives of Nurses in East London. *Nurse Education in Practice*. 9(4): 253-261.

Gross, J. J. 1998. The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review, *Review of General Psychology*, 2(3): 271-299.

Gülova, A., Palamutçuoğlu, B. T., Palamutçuoğlu, A. 2013. “Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversite Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2): 41- 74.

Güllüce, A. Ç. 2006. Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Güngör, M. 2009. “Duygusal Emek Kavramı: Süreci Ve Sonuçları”, *Kamu-İş*, 11(1): 167-184.

Gürsoy, G. 2016. Çalışanların Duygusal Emek davranışlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisinin Araştırılması: Yalova Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

Greenberg, J., Baron, R. A. 2000. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 7th Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 3: 463-488.

Hackman, C. R., Greg R. O. 1976. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Elsevier. 16(2): 250- 279.

Hingley., P. H. 1986. Burn-out at senior level. *Nursing Times*, 30: 9-27.

Hochschild, A. 1983. The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling (e- book). Berkeley: University of California Press.

Hogan, L., McKnight R., Mark A. 2007. Exploring Burnout Among University Online Instructors: An Initial Investigation. Internet and Higher Education, 10: 117–124.

Hökelekli, H. 2008. Psikolojiye Giriş, İstanbul, Düşünce Kitabevi Yayınları: 24 Eğitim Serisi:3.

Hsieh, C.W., Yang, K., Fu, K.J. 2012. Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation. Public Administration Review, 72 (2): 241- 251.

Hwangand., I. S, Kou. J. H. 2006. Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turn over Intention: An Examination of Public Sector Organizations, Journal of American Academy of Business Cambridge, 8(2): 254-255.

Izgar, H. 2001. Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Ankara: Nobel Yayıncılık.

İnanç, M. 2013. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Johnson, H-A. M. 2007. Service with a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies, Doctora Thesis, University of South Florida.

Jordan, L. J. 1990. Performance Appraisal Satisfaction And Supervisors, Traits. Psychological Reports; 66: 1337-1338.

Jusuf, S. 2007. Yetiştirme Yurtlarında ve Çocuk Yuvalarında Görev Yapan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kalaycı, Ş. (2014). Faktör Analizi. Şeref Kalaycı (Ed.), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde (6.Baskı), (s. 321-331): Asil Yayın Dağıtım.

Kart, E. 2011. “Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, Çalışma ve Toplum, 3: 215-230

Kaya, E. 2009. Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Anlama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaya, F. 2014. Duygusal Emek İle Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. 2012. “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, Çalışma İlişkileri Dergisi, 3(2): 109-130.

Kaya, U., Serçeoğlu, N. 2013. Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Çalışma ve Toplum, 2013(1): 311-346.

Kayabaşı, Y. 2008. “Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri”. Sosyal Bilimler Dergisi, 20: 191–212.

Keçelioğlu, A. 2016. Muhasebecilerin Tükenmişlik ve Çalışma Yaşam Kalitesinin Meslekten ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kervancı, F. 2008. Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kervancı, F. 2013. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Keser, A. 2011. Çalışma Psikolojisi, 2. Baskı, Ankara: Ekin Kitabevi.

Kırılmaz, A. Y., Çelen, Ü., Sarp, N. 2003. “İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması”, İlköğretim-Online Dergisi, 2(1): 2-9.

Kozak, A., Güçlü, H. N. 2009. “Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2): 39-56.

Köksel, L. 2009. İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Kruml, S. M. 1999. The Heart Working: An Empirical Investigation of the Dimensions, Antecedents and Outcomes of Emotion Labor. Unpublished Doctoral Dissertation, Temple University.

Kruml, S.M., Geddes, D. 2000. Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild’s Work, Management Communication Quarterly, 14: 8-49.

Leidner, R. 1999. Emotional Labor in Service Work. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 561(1): 81-95.

Leiter, M. P. 2003. Areas of Worklife Survey Manual, 3th Edition, Canada Wolfville, NS.: Centre for Organizational Research and Development.

Levinson, H. 1996. Burnout, Harvard Business Review, July-August Issue: 153-161.

Maslach, C., Jackson, S. E. 1981. The Measurement of Experienced Burnout. Journal of Occupational Behaviour, 2: 99-113.

Maslach, C., Zimbardo, P. G. 1982. Burnout – The Cost of Caring, New Jersey: Prentice- Hall, Inc.

Maslach., C., Leiter, M.P. 1997. The Truth About Burnout. San Francisco: Jossey-Bass.

Maslach, C., Leiter, M. P. 2005. Stress and Burnout: The critical Research. In C. L. Cooper

(Ed.), Handbook of Stress Medicine and Health, 2th Edition, London: CRC Press.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. 2001. Job Burnout, Annual Review of Psychology, 52: 397-422.

Meier, K. J., Mastracci, S. H. and Wilson, K. 2006. Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance. Public Administration Review, 66(6): 899-909.

Miller, J. S., Cardy, R. L. 2000. Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams, Journal of Organizational Behavior, 21(6): 609-626.

Morris, A.J. & Feldman D.C. 1996. The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. Academy of Management Review, 21 (4): 986-1010.

Nunan, D., Knox, S. 2005. A Conceptual Model of Emotional Labor in Service Encounter, Anzmac 2005 Conference: Branding: 70-76.

Ok, S. 2002. Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Onay, M. 2011. Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, Ege Akademik Bakış, 11(4): 587-600.

Oral, L., Köse, S. 2011. Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 16(2): 463-492.

Ökten, S. S. 2008. Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Örmen, U. 1993. Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Öz, E. A. 2007. Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, (1. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.

Özbay, R. D. 2003. 19. Yüzyılda Osmanlıda Devletin Emek İstihdamı, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özbingöl, Z. N. B. 2013. Impact of Emotional Labor on Organizational Outcomes: A Comparative study in Public and Private Universities, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özcan, T. 2008. Pendik Bölgesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdevecioğlu M. ve Aktaş, A. 2007. “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28: 1-20.

Özen, K. R., Tunç, T. 2010. Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme, “İşgüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12(2): 59-74.

Özgen, İ. 2010. Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özgün, A. 2015. Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özyurt A., Söylemez D., Aydın G.D., “Sur H., Hayran O. 2004. Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyi, Türk Tabipleri Birliği Uzmanlık Dernekleri Koordinasyon Kurulu”, 10. Tıpta Uzmanlık Eğitimi Kurultayı, Tıp Dünyası Dergisi, 128.

Polatçı S. 2007. Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.



Polatkan, N. N. 2016. Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Pugh, S. D. 2001. Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal*. 44(5): 1018-1027.

Rafaeli, A. ve Sutton, R. I 1989. The Expression of Emotion in Organizational Life, *Journal of Organizational Behavior*, 12: 1-42.

Raiger, J. 2005. Applying Cultural Lens to the Concept of Burnout, *Journal of Transcultural Nursing*, 16(1): 71-76.

Ramachandran, Y., Jordan, P. J., Troth, A. C., Lawrence, S. A. 2011. Emotional Intelligence, Emotional Labour and Organisational Citizenship Behaviour in service environments, *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 42: 136-157.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., Mainous, A. G. 1988. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to decline job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3): 599-627.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. 2005. Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.

Salovey, P., Mayer, J. D. 1990. Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, 9: 185-211.

Salovey, P., Grewal, D. 2005. The Science of Emotional Intelligence, *Current Directions in Psychological Science*, 14(6): 281-285.

Sanderson, P. A. 2003. "The relationship between empowerment and turnover intentions in a structured environment: An assesment of the Navy's Medical Service Corps, Regent University", *School of Leadership Studies*, May 2003: 46-92.

Sarıkaya, P. 2007. Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Schaubroeck, J. and Jones, J. R. 2000. Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 163-181.

Seçer, H. Ş. 2005. Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji Ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferanslar, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş'a Armağan Özel Sayısı*, 50. Kitap: 813-834.

Seçer, H. Ş. 2009. Duyguların Örgüt Tarafından Yönetilmesi: Duygusal Emek. (Ed.) Keser, A., Yılmaz, G., Yürür, S. *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Seçer, H. Ş., Tınar, M. Y. 2004. İş Yerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, 9. Ulusal Ergonomi Kongresi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli Meslek Yüksekokulu, Denizli, 16-18 Ekim 2003, ss. 272-293.

Serin, S. 2014. Duygusal Emeğin Tükenmişlik ve İş Tatminine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley and Sons Inc., New York.

Shuler, S., Sypher, B. D. 2000. Seeking Emotional Labor: When Managing in Heart Enhances the Work Experience. *Management Communication Quarterly*, 14 (1): 50-89.

Smith, P., Gray, B. 2001. Reassessing the Concept of Emotional Labour in Student Nurse Education: Role of Link Lecturers and Mentors in a Time of Change. *Nurse Education Today*, 21: 230-237.

Sürgevil, O., Budak, G. 2005. Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi*, 20(2): 95-108.

Sürgevil, O. 2006. Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Şengül, A. 2009. Hizmet İşletmelerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İş Görenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi. Ege Akademik Bakış, 9 (4): 1193-1211.

ŞİMŞEK, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. 2005. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya: Adım Matbaacılık.

Taştan, N. O. 2015. Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taylor, S., Tyler, M. 2000. Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry, Work, Employment and Society, 14(1): 77-95.

Telli, E. 2012. Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla ilgili Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Teoman, D. D. 2007. Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış, Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi, Yüksek Lisa Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tett, R.P., Meyer, J.P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings, Personnel Psychology, 46(2): 259-293.

Torun, A. 1997. Stres ve Tükenmişlik; Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. 2. Baskı. (Ed.) S. Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını.

Tümkaya, S. 2001. Denetim Odakları Farklı İlkokul Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Tükenmişlikleri. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, II (15): 29-40.

Türkay, O., Ünal, A., Taşar, O. 2011. Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegın İşe Bağlılığa Etkisi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(14): 201-222.

Uysal, A. A. 2007. Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğın Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Ünal, A. 2011. Örgütsel Güvenin Duygusal Emegë Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Varol, F. 2010. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Weisberg, J., Kirschenbaum, A. 1991. Employee Turnover Intentions: Implications from a National Sample, The International Journal of Human Resource Management, 2(3): 359- 375.

Wharton, A.S., Erickson, R.J. 1993. Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. Academy of Management Review, 18 (3): 457-486.

Yakar, S. 2015. Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yalçın, A. 2010. Emotinal Labor: Dispositional Antecedents And The Role Of Affective Events, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yalçın, R. C. 2012. Bazı Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yang, F. H., Chang, C. C. 2008. Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey, *International Journal of Nursing Studies*, 45(6): 879-887.

Yıldırım, F. 1996. Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldız, S. 2008. Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Yıldız, S. 2014. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Manavgat'taki Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yılmaz, E. 2014. Duygusal Emegin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Biçimlendirici Rolü, *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Zapf, D. 2002. Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations, *Human Resource Management Review*, 12(2): 237- 268.

## **EKLER**

### **EK-1 ANKET FORMU**

Değerli katılımcı,

Yanıtlamakta olduğunuz anket formu, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Gökçe DÜNDAR'ın “Duygusal Emegin Tükenmişlik Duygusu ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinin araştırma kısmında kullanılmak üzere veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Araştırmamızda yer alan sorulara vereceğiniz yanıtların içtenliği, araştırma sonuçlarının gerçekliği yansıtması açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmadan elde edilecek bilgilerin yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacağını temin ederiz. Değerli katılımlarınız ve çalışmamıza yapacağınız katkılar için teşekkür ederiz.

Gökçe DÜNDAR

#### **Demografik Özelliklere İlişkin Sorular**

**1. Medeni Durum:** Evli ... Bekar ...

**2. Yaş:** .....

**3. Öğrenim Durumu:** İlkokul Mezunu... Ortaokul Mezunu ...  
Lise Mezunu ... Yüksekokul Mezunu...  
Üniversite Mezunu... Lisansüstü Mezunu ...

**4. Ne kadar süredir bu iş yerinde çalışıyorsunuz? ...**

**5. Toplam kaç yıldır bankacılık/finans sektöründe çalışıyorsunuz? ...**

**6. Şu anda işyerinde hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? ...**

### Duygusal Emek Ölçeği Soruları

	Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerle belirtilen duygu ve durumları yaşıyıp yaşamadığınızı düşünerek, ifadeleri “1: Hiçbir Zaman 2: Çok Nadir 3: Bazen 4: Çoğu Zaman 5: Her Zaman” anlamlarına göre derecelendiriniz.	1	2	3	4	5
1	Hizmet alanlarla uygun şekilde ilgilenilebilmek için rol yaparım.					
2	Hizmet alanlarla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
3	Hizmet alanlarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6	Hizmet alanlara, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7	Hizmet alanlara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
9	Hizmet alanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
10	Hizmet alanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
11	Hizmet alanlara göstermem gereken duygular samimidir.					
12	Hizmet alanlara göstermem gereken duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13	Hizmet alanlara göstermem gereken duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					

## Tükenmişlik Ölçeği Soruları

	Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerle belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşünerek, ifadeleri “1: Hiçbir Zaman 2: Çok Nadir 3: Bazen 4: Çoğu Zaman 5: Her Zaman” anlamlarına göre derecelendiriniz.	1	2	3	4	5
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim.					
5	İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9	İşim aracılığıyla insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum.					
11	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.					
12	Kendimi enerjik hissediyorum.					
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanların başlarına ne geldiği umurumda değil.					
16	İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.					
18	İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim.					
19	İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum.					
20	İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlılıkla gelirim.					
21	İşim gereği karşılaştığım insanların problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					



### İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Soruları

	Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerle belirtilen duygu ve durumları yaşıyıp yaşamadığınızı düşünerek, ifadeleri “1: Asla - 5:Daima” anlamlarına göre derecelendiriniz.	1	2	3	4	5
1	İşimin benden beklediği “kişi” olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim.					
2	Şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum.					
3	Şimdiki işimden ayrılmaya kararlıyım.					
4	Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum.					

Teşekkür ederiz. Gökçe DÜNDAR

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Gökçe DÜNDAR

Doğum Yeri ve Tarihi : Konya 04/05/1991

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi İİBF

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

### İş Deneyimi

Stajlar :-

Projeler :-

Çalıştığı Kurumlar : Garanti Bankası

### İletişim

E-Posta Adresi : gokcedundar@gmail.com

Tarih :14.06.2019