



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
KLİNİK PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİLERDE SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER,
DUYGUSAL EMEK, İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

ÖMER SEYİT HASTAOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEFKOŞA
2021

**YÖNETİCİLERDE SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER,
DUYGUSAL EMEK, İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

ÖMER SEYİT HASTAOĞLU

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
KLİNİK PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. FATMAGÜL CİRHİNLİOĞLU

LEFKOŞA
2021

KABUL VE ONAY

Ömer Seyit Hastaoğlu tarafından hazırlanan “Yöneticilerde Sosyo-Demografik Değişkenler, Duygusal Emek, İş Tatmini ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler” başlıklı bu çalışma, .../.../2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi

olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

.....
Prof. Dr. Fatmagül CİRHİNİOğLU (Danışman)
Yakın Doğu Üniversitesi Psikoloji Bölümü

.....
Yrd. Doç. Dr. Meryem KARAAZİZ
Yakın Doğu Üniversitesi Psikoloji Bölümü

.....
Yrd. Doç. Dr. Şengül BAŞARI
Yakın Doğu Üniversitesi
Atatürk Eğitim Fakültesi, PDR Bölümü

.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can BAŞER
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin, tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim. Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Yakın Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Yakın Doğu Üniversitesinde erişime açılabilir.
- Tezimin iki (2) yıl süre ile erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde tezimin tamamı erişime açılabilir.

Tarih

İmza

ÖMER SEYİT HASTAOĞLU

TEŞEKKÜR

Bu tezin çalışma konusunun belirlenmesinde ilham kaynağım olan ve katılımlarıyla katkı sağlayan alıŐtıđım Őirket yöneticilerine, tez danışmanlığı üstlenen, çalışmanın ilerlemesi ve planlanması ile ölçek seçiminde destek olan, zamanında motive eden, aylar boyunca bilgi ve görüşlerini paylaşan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Fatmagül Cirhinlioğlu'na teşekkür ediyorum. Klinik psikoloji eğitim sürecini ve pozitif psikoterapiyi sevdiren, hayatımızın içine yerleŐtiren değerli hocam Prof. Dr. Ebru akıcı'ya ayrıca teşekkür eder, Őükranlarımı sunarım.

ÖZ

YÖNETİCİLERDE SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER, DUYGUSAL EMEK, İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu çalışma, yöneticilerde sosyo-demografik değişkenler, duygusal emek, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın örneklemini, örneklem, olasılığa dayanmayan örnekleme çeşidi olan amaca dönük örnekleme yöntemi ile seçilen Türkiye'nin Balıkesir ilinin Bandırma ilçesinde çeşitli kurum ve kuruluşlarda Yönetici pozisyonunda çalışan 122 katılımcı oluşturmaktadır

Araştırmada kullanılan veriler; Sosyo-Demografik Bilgi Formu, Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği Kısa Form ve Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu aracılığıyla elde edilmiştir. Yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin, duygusal emek, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Bu araştırmada elde edilen bulguların bazılarının araştırma hipotezlerinde bulunan varsayımları desteklediği görülmektedir. Araştırma kapsamında tanımlayıcı istatistiklerden, parametrik olmayan testler, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda elde edilmiş olan bulgular incelendiğinde; araştırmanın temel amaçlarından olan yöneticilerin duygusal emek davranışlarını algılama biçimlerinin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Duygusal emek ve iş tatmini risk faktörleri açısından incelendiğinde tükenmişliğin duygusal emek ve iş tatmini düzeyinin risk faktörü olduğu söylenebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, tükenmişlik, iş tatmini

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE EFFECT OF MANAGERS PERCEPTION OF EX EMOTIONAL LABOR BEHAVIOR ON JOB SATISFACTION AND EXHAUSTION LEVELS

This study aims to investigate the effects of managers' perception of emotional labor behavior on job satisfaction and burnout levels. The sample of the study sample, selected with probability based sampling kinds of employees whose purpose oriented sampling method in Turkey's Balıkesir province of Banda district manager positions in various institutions and organizations consisted of 122 participants

Data used in the research; Socio-Demographic Information Form was obtained through Emotional Labor Scale, Minnesota Job Satisfaction Scale Short Form and Burnout Scale Short Version. Whether the socio-demographic characteristics of the participants working in executive positions have an effect on emotional labor, job satisfaction and burnout was examined. It is seen that some of the findings obtained in this research support the assumptions found in the research hypotheses. Descriptive statistics, non-parametric tests, correlation analysis and multiple regression analysis were used within the scope of the study. When the findings obtained as a result of the analysis are examined; It has been observed that the way managers perceive emotional labor behaviors, one of the main objectives of the study, differ significantly according to their job satisfaction and burnout levels. When emotional labor and job satisfaction are examined in terms of risk factors, it can be said that burnout is a risk factor of emotional labor and job satisfaction.

Keywords: Emotional labor, burnout, job satisfaction

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	v
TABLO DİZİNİ	ix
KISALTMALAR	xi
1.BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	2
1.2 Araştırmanın Amacı	3
1.3 Araştırmanın Önemi	3
1.4 Sınırlılıklar	4
1.5 Tanımlar	4
2. BÖLÜM	5
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	5
2.1 Duygusal Emek	5
2.1.1 Duygusal Emek Kavramının Tarihsel Gelişimi	7
2.1.2 Duygusal Emek Stratejileri	9
2.1.2.1 Yüzeysel Davranış	9
2.1.2.2 Derinlemesine Davranış	11
2.1.2.3 Samimi Davranış	12
2.1.3 Duygusal Emeğin Yarattığı Sonuçlar	14
2.1.3.1 Örgüt Açısından Duygusal Emek Sonuçları	14
2.1.3.2 Müşteri Açısından Duygusal Emek Sonuçları	15
2.1.3.3 Çalışan Açısından Duygusal Emek Sonuçları	15
2.2 İş Tatmini	16
2.2.1 İş Tatmininin Önemi	18
2.2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	20
2.2.2.1 Örgütsel Faktörler	20
2.2.2.2 Bireysel Faktörler	25

2.2.3 İş Tatmininin Sonuçları.....	28
2.2.4 İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	30
2.2.5.Duygusal Emek ve İş Tatmini İlişkisi.....	33
2.3 Tükenmişlik	35
2.3.1 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	37
2.3.1.1 Çevresel Faktörler.....	37
2.3.1.2 Bireysel Faktörler.....	37
2.3.2 Tükenmişlik modelleri	40
2.3.2.1 Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	40
2.3.2.2 Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	41
2.3.2.3 Meier Tükenmişlik Modeli.....	42
2.3.2.4 Pines Modeli	42
2.3.2.5 Maslach Tükenmişlik Modeli	42
2.3.3 Tükenmişliğin Gelişim Süreçleri.....	46
2.3.4 Tükenmişlik Belirtileri.....	48
2.3.4.1 Fiziksel Belirtiler	48
2.3.4.2 Zihinsel Belirtiler	48
2.3.4.3 Psikolojik / Duygusal Belirtiler.....	48
2.3.4.4 Davranışsal Belirtiler	49
2.3.5 Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi.....	50
2.3.6 Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisi.....	52
2.3.7 Duygusal Emek, İş Tatmini ve Tükenmişlik İlişkisi	53
3.BÖLÜM.....	56
YÖNTEM	56
3.1 Araştırmanın Modeli	56
3.2 Evren ve Örneklem	56
3.3 Veri Toplama Araçları	56
3.3.1 Sosyo-Demografik Bilgi Formu	57
3.3.2 Duygusal Emek Ölçeği	57
3.3.3 Minnesota İş Tatmin Ölçeği Kısa Form	58
3.3.4 Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu	58
3.4 Veri Toplama İşlemi	59

3.5 Verilerin Analizi	59
4.BÖLÜM.....	61
BULGULAR	61
5. BÖLÜM.....	76
TARTIŞMA	76
6. BÖLÜM.....	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
6.1 Sonuç	84
6.2 Öneriler	85
KAYNAKÇA	86
İNTİHAL RAPORU	111
ETİK KURUL RAPORU.....	112

TABLO DİZİNİ

Tablo 1.	61
Yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı (N=122)	61
Tablo 2.	62
Yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanları (N=122)	62
Tablo 3.	63
Yöneticilerin cinsiyetine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122).....	63
Tablo 4.	64
Yöneticilerin medeni durumuna göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122).....	64
Tablo 5.	66
Yöneticilerin yaşına göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122).....	66
Tablo 6.	68
Yöneticilerin eğitim düzeyine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122).....	68
Tablo 7.	69
Yöneticilerin meslekte çalışma süresine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122).....	69
Tablo 8.	70
Yöneticilerin pozisyonuna göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122).....	70
Tablo 9.	72
Yöneticilerin aylık gelirine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122).....	72
Tablo 10.	73

Yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanları arasındaki korelasyonlar (N=122).....	73
Tablo 11.	74
Yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarının Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının yordama durumu (N=122)	74

KISALTMALAR

N : Katılımcı Sayısı

P : Anlamlılık

ss : Standart sapma

sd : Standart hata

t : T değeri

EK : Ek skalalar

1.BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında küreselleşmenin etkisiyle birlikte rekabet artmış ve insan ihtiyaçları değişmeye başlamıştır. Değişen insan ihtiyaçlarının etkisi ve artan rekabet kurumlarda insan faktörünü ön plana çıkarmış ve kurumlar devam ettirilebilir rekabet avantajı sağlayabilmek ve diğer organizasyonlardan farklılaşabilmek adına çalışanlardan daha fazla performans ve çaba bekler duruma gelmişlerdir (Özkul, 2016).

Küreselleşmeyle birlikte kaydedilen teknolojik gelişmeler ve teknolojinin yoğun bir biçimde kullanılması, işgücünün ağırlıklı olarak hizmetler sektöründe istihdam edilmesine sebebiyet vermiştir (Apsara ve Arachchige, 2016). Bu bağlamda hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi artık müşteri memnuniyeti ve beğenisiyle doğru orantılı bir duruma gelmiştir. Dolayısıyla küreselleşmenin, teknolojik gelişmelerin getirdiği değişimlerle birlikte, kurumlar arasındaki rekabet önemli düzeyde artmıştır (Özmete ve Eker, 2013). İş görenler ise örgütler arası rekabetin en önemli unsuru durumuna gelmiştir. Bu bağlamda örgütler, iş görenleri beşerî sermaye olarak görmeye başlamışlardır. Bu beşerî sermayenin kurumların hedefleri doğrultusunda etkili ve verimli kullanılabilmesi için çalışanların davranışlarının ve duygularının kontrol edilip denetlenmesi gerektiği fikri önem kazanmıştır (Fleury, Grenier, Bamvita ve Chiocchio, 2017). İş görenlerin yalnızca maddi gereksinimlerinin giderilmesi şeklindeki ziyade hem ekonomik hem de duygusal gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik düşünce önemli

olmaktadır. Duygusal emek kavramı da bu noktada önem kazanmaktadır (Seçer, 2012).

Duygu ve emek kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşan “duygusal emek” kavramında duygular iş hayatının ayrılmaz bir parçası durumuna gelmiştir (Pandey ve Singh, 2016). Klasik yönetim düşüncesinin hâkim olduğu zamanlarda kurumlarda duygular göz ardı edilmiş ve iş odaklı düşünceler ve yaklaşımlar esas alınmıştır. Neoklasik dönemde örgütün başarısında insan faktörünün önemini ve değeri ön plana çıkmış ve insan davranışlarının işletmenin başarısında arz ettiği öneme vurgu yapmıştır (Çalışkan, 2015). Modern yönetim yaklaşımıyla birlikte ön plana çıkan sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımlarında ise çevre, insan ve iş faktörleri birlikte değerlendirilmeye başlanmıştır. Modern yönetim yaklaşımıyla birlikte kurumlarda işgören davranışları örgütün başarısında rekabetçi avantaj elde etmede kilit bir rol oynamaya başlamış ve örgütsel davranış konusu birçok çalışmaya ve araştırmaya konu olmuştur (Lam ve Chen, 2012).

Duygusal emek kavramı da iş görenlerin çalışma hayatındaki başarısında, iş tatmini, motivasyon, tükenmişlik gibi konularla doğrudan bağlantılı ve ilişkili olması nedeniyle de gündemden güne önem kazanmaya başlamıştır. Literatür incelendiğinde duygusal emek kavramının çeşitli örgütsel, fiziksel ve psikolojik sonuçlarla ilişkili olduğu ve bu sonuçların başta tükenmişlik ve iş tatminsizliği olduğu görülmektedir (Kocabaş, 2014).

1.1 Problem Durumu

İnsanlar, sosyal varlıklardır. Yaşamlarını diğer insanlardan tecrit edilmiş bir biçimde idame ettirmeleri söz konusu değildir. İnsan, günlük yaşamda olduğu gibi, bir insanın yaşamının önemli bir bölümünü oluşturan çalışma yaşamında da başarılı sonuçlar elde etmek için diğer bireylerle iletişime, etkileşime ve yardımlaşmaya gereksinim duymaktadır (Koçak ve Gürsoy, 2018).

Bu bağlamda günlük yaşamda önemli olduğu kadar iş yaşamında da ön planda olan duyguların yönetimi oldukça önem arz etmektedir. İşgörenlerin örgütteki verimlilik ve performansları, örgüte bağlılıkları, özetle bütün davranış ve tutumları duyguları tarafından yönetilmektedir (Kurt, 2013).

Duygusal emek kavramının iş yaşamındaki önemi 1980'li yıllardan bu yana araştırılmaktadır. Günümüzde de duygusal emek davranışlarının birey üzerindeki etki ve sonuçlarını konu alan çeşitli araştırmalar mevcuttur ancak tek bir açıdan çalışılan bu çalışmalar yeterli düzeyde değildir. Dolayısıyla gerçekleştirilecek bu çalışmada yöneticilerin duygusal emek davranışını algılama biçimlerinin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine etkisini, bu olgular arasındaki ilişkinin ne olduğu ve elde edilecek nedenlerin alt boyutlarını araştırmak bu araştırmanın problemi.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı birçok açıdan değerlendirilen yöneticilik olgusunun örgüt yaşamında yeni önem kazanan duygusal emek kavramı ile olan ilişkisini incelemek ve yöneticilerin duygusal emek davranışını algılama biçimlerinin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine olan etkisini incelemektir. Araştırmanın alt amaçları aşağıda belirtilen şekildedir.

1. Yöneticilerin duygusal emek davranışını algılama biçimleri, iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinde sosyo-demografik özellikleri açısından farklılık var mıdır?
2. Yöneticilerin duygusal emek davranışını algılama biçimleri, iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri ile arasında ilişki var mıdır?
3. Yöneticilerin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ve iş tatmini, tükenmişlik düzeylerini etkilemekte midir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Araştırma kapsamında amaçlanan ilişki, tespitlerin yapılması açısından önem arz etmektedir. Yöneticilerin duygusal emek davranışlarını algılama biçimlerinin iş tatmini ve tükenmişlik tanımları arasındaki ilişkiye daha önceki çalışmalarda ayrı bir şekilde bakılmamış olması nedeni ile önem taşımaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin duygusal emek davranışlarını algılama biçimlerini ele alan bu çalışma ile elde edilecek sonuçların psikoloji literatürüne sağlayacağı katkı açısından önem taşımaktadır. Ayrıca küreselleşmeye birlikte artık rekabet avantajının kaynağı ürün farklılığından

ziyade işletmelerin imajı ve iş görenlerin müşterilerle olan ilişkilerine yönelmiştir. Dolayısıyla bu çalışma olumlu istihdam ilişkilerine ve yüksek kişisel performansa etki eden ve iş hayatında belirleyici olan duygusal emek, iş tatmini, tükenmişlik gibi örgütsel kavramların etkilerinin anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

1.4 Sınırlılıklar

1. Bu araştırma yönetici pozisyonunda çalışan bireyler ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma katılımcı sayısı ile sınırlıdır.
3. Bu araştırma araştırmada kullanılan anketler ile sınırlıdır.
4. Araştırmada değerlendirilen duygusal emek düzeyi Duygusal Emek Ölçeği ile, iş tatmini düzeyi Minnesota İş Tatmin Ölçeği Kısa Form ile, tükenmişlik düzeyi ise Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu ile sınırlıdır.

1.5 Tanımlar

Duygusal Emek: Bireylerarası ilişkiler sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguları ifade etmek için gerekli olan çabayı, kontrolü ve planlamayı ifade etmek şeklinde tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996).

İş Tatmini: Bireyin işini değerlendirmesi veya deneyim sahibi olması sonucunda işine yönelik geliştirdiği olumlu duygusal tepkilerin bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Mengenci, 2015).

Tükenmişlik: Bireyin yaşadığı stres sonucunda fiziksel ve duygusal açıdan güçsüzleşmesi, iç kaynaklarının tükenmesi, güç, istek ve enerji kaybı ve kendini güçsüz hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kaya ve Özhan, 2012).

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Duygusal Emek

İnsanları yeryüzünde yaşayan diğer canlılardan farklı kılan birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin başında ise insanların sahip oldukları akıl yetileri ile duygularının geldiği bilinmektedir (Beğenirbaş ve Basım, 2013). Belirtilen bu özelliklerden biri olan duyguların insan yaşamının temel yapı taşlarından biri olduğu ve insanın sahip olduğu diğer organlar gibi yaşamsal varlıklarının devamı için gerekli olduğu belirtilmektedir (Koçak, 2012). Dolayısıyla duyguların insan yaşamı için hayati bir öneme sahip olduğunu hem sosyal hayatın hem de iş hayatının ayrılmaz bir parçası olduğunu söylemek mümkündür (Glomb ve Tews, 2004; Bağcı ve Mohan-Bursalı, 2015).

Duygu kavramının insanlık tarihi kadar eski bir kavram olduğu görülmektedir. İnsanoğlu tarih boyunca hislerini doğru bir biçimde ifade edebilmek ve aktarabilmek için duygularını yönetme gayreti içinde olmuştur. Çalışanın hem iş arkadaşlarıyla hem de müşterilerle geliştirdiği ilişkilerinde duygularını ifade ederken ve aktarırken gösterdikleri çaba “duygusal emek” kavramını ortaya çıkarmıştır (Bayhan, 2018).

Duygusal emek; duygu ve emek kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşan bir kavramdır (Gencay, 2017). Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü'nde (2018) duygu; “duyularla hissetme” “algılama” “önsezi” şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı sözlükte “emek” kavramı ise “bir işin yapılması için sarf edilen beden ve kafa gücü”; “uzun ve yorucu, dikkatli çalışma” ve “insanın farkında olarak belli bir hedefe ulaşmak için giriştiği hem doğal ve

toplumsal çerçevesini hem de şahsını değiştiren çalışma süreci” şeklinde tanımlanmaktadır. Duygu ve emek tanımlarının bir araya gelmesi, kurum ve işletmelerde güç ilişkilerinin rolünü ve yerini dikkate alan duyguları anlamak ve incelemek için kritik ve önemli bir yaklaşıma işaret etmektedir (şenturan, 2014).

Duygusal emek kavramı literatüre ilk olarak Sosyolog olan Arlie Russell Hochschild’in 1983 yılında kaleme aldığı Yönetilen Kalp: İnsan Duygusunun Ticarileştirilmesi isimli kitabıyla girmiştir (z, 2007). Hochschild kaleme aldığı bu kitapta duygusal emek kavramını “herkes tarafından gözlemlenebilecek tavır ve davranışlar yaratabilmek için hislerin yönetilmesi, kontrol altında tutulması” olarak tanımlamış ve bu kavramı Havayolu alışanları üzerinde yaptığı çalışmalarla açıklamıştır.

Hochschild duygusal emek kavramını açıklarken üç temel noktaya yoğunlaşmıştır. İlk olarak işletmelerin talebi üzerine ortaya çıkarılan ve geliştirilen duygusal gösterimler; ikincisi duygusal emek sürecinde duyguların kontrol altında tutularak baskı altına alınmasında ve yönetilmesinde sarf edilen çaba ve son olarak bu süreç boyunca duyguların birer meta durumuna gelmesidir. Hochschild yaptığı bu tanım ile duygusal emek kavramını, emek süreci boyutu ile ele alıp değerlendirmiştir (Güngör ve Delen, 2017).

Hochschild (1979), duyguların yönetilerek kontrol edilebileceğini ve düşünme, algılama ve hayal gücünün duyguların yönetimi süreci içerisinde olduğunu varsaymaktadır. İlgili literatür incelendiğinde Hochschild (1983) tarafından yapılan zgn duygusal emek tanımının ardından, farklı birçok araştırmacı tarafından bu kavramın çalışıldığı ve farklı farklı tanımların yapıldığı görülmektedir.

Literatürde duygusal emek ile ilgili birçok farklı tanım yapılmakla birlikte bu tanımların ortak noktaları ise genel itibariyle örgüt kültürüne duygusal yönden uyum göstermek ve örgütün çalışandan beklediği duygusal ifadeyi ortaya çıkarmaktır (Domagalski, 1999).

Basım (2012), duygusal emek kavramını sadece bir örgüt beklentisi değil aynı zamanda alınıp satılabilen bir iş gücü şeklinde tanımlamakta ve

duygusal emeğin örgütlerde hem performans hem de verimli olma açısından da oldukça önemli ve değerli olduğunu belirtmektedir.

Özkaplan (2010), duygusal emek kavramını “örgütlerin müşterilere sattığı hizmetin bir parçası” şeklinde açıklamıştır. Güngör (2009) ise; örgüt tarafından talep edilen duyguların hizmet sırasında müşterilerle geliştirilen iletişim ve ilişkide sergilenmesi olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise duygusal emek; iş rolü çerçevesinde talep edilen davranış şeklini sergilemek ve ortaya çıkarmak amacı ile duyguların olağan bir şekilde dışa vurumunu ya da revize edilerek ortaya çıkarılmasını kapsayan bir süreç olarak açıklanmıştır.

2.1.1 Duygusal Emek Kavramının Tarihsel Gelişimi

İnsanların avcılık toplayıcılık yaparak yaşamlarını devam ettirdikleri dönemlerde, dahil oldukları topluluğun yiyecek gereksinimini gidermek amacıyla avlanan insanın yırtıcı hayvanlara karşı tedirginlik yaşıyor olmasına rağmen tedirgin olmuyor gibi davranması duygusal iş kavramının aslında insanlık tarihinden beri gündelik yaşamda var olduğunu göstermektedir.

Dahil olduğu topluluğun bir parçası olarak kalabilmek ve hayatını sürdürebilmek için yabani doğada tedirgin olmuyor ve korkmuyor gibi davranan ilkel insan, günümüz dünyasında akademik perspektifte birçok açıdan incelenen ve ele alınan duygusal emek kavramının günümüz tanımıyla metalaşmamış şeklini günlük hayatta tecrübe etmeye binlerce yıl önce başlamıştır (Simmons ve Sharbrough, 2013).

Yönetim alanındaki ilk dizgesel görüşler olan ve günümüzde kullanılmaya devam edilen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Fayol’un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Weber’in Bürokrasi Yaklaşımı gibi Klasik Yönetim Yaklaşımlarında daha ağırlıklı olarak organizasyon ve örgüt yapısı, verimlilik, standartlar, performans, iş tanımları ve teknik konular gibi hususlar üzerine yoğunlaşmış klasik personel yönetim yaklaşımı uygulanarak işgörenlerin kişisel gereksinimleri ve yetkinlikleri çok fazla dikkate alınmamıştır (Koçel, 2014)

Bunun yanı sıra bu yönetim anlayışlarının temellerinin atıldığı 1900'lü yılların ilk zamanlarında rekabet günümüzdeki rekabet anlayışı kadar fazla ve küresel bir şekilde olmadığı için seri üretimin amaç edinildiği ekonomik yapıda devam ettirilebilir rekabet için önemli bir öge olan müşteri memnuniyeti olgusu yönetsel araçların henüz olması gereken düzeyde ilgi alanına girmemiştir.

1929 yılında yaşanan Dünya Ekonomik Krizinden sonraki zamanlarda Klasik Yönetim Anlayışlarının yetersiz olduğu noktaların ortaya çıkmasıyla birlikte 1930'lu yıllardan itibaren yeni bir yönetim yaklaşımı olarak Davranışsal Yönetim ve Organizasyon Teorisi (Neo-Klasik Yaklaşım) geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda, Klasik Yaklaşımların ilkelere uyma, en iyi örgüt yapısını geliştirme, performans ve verimlilik gibi hususlara odaklanılırken, ek olarak insan ve davranışlar da yönetimin ilgi alanına dahil olmaya başlamıştır (Koçel, 2014). Kaydedilen bu gelişmelerle birlikte artık insan, çeşitli birçok bilimsel disiplinin yanı sıra Yönetim Biliminin de çalışma ve uygulamalarına konu olmaya başlamış ve insanı anlama temel alınarak çeşitli teoriler ile anlayışlar ileri sürülmüştür.

Yukarıda kısa bir biçimde özetlenen endüstri devrimiyle birlikte gelişen klasik yönetim anlayışına göre duygular, çalışma yaşamında kaçınılması gereken öznel olgular olarak değerlendirilmekteydi. Çalışanları bir robot olarak kabul eden ve onları bir örgütte verimliliği ve performansı sağlayabilmek adına kullanılacak herhangi bir kaynaktan farklı görmeyen Tayloristik yaklaşım klasik yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır (Mok ve Flynn, 2012).

Aynı şekilde klasik yönetimin öncülerinden Max Weber'in bürokrasi kuramı, örgütte başarıyı ve verimi yakalayabilmek adına duyguların bastırılması, yok sayılması, gizlenmesi gerektiği şeklinde bir anlayış ortaya koymaktaydı. İlerleyen zamanlarda ise hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte örgütte duyguların yok sayılmayacak, bastırılmayacak bir gereklilik olduğu ve duygular yönetilebildiği ve kontrol altına alınabildiği sürece örgüte olumlu katkılarda bulunabileceği gerçeği ortaya çıktı (Mayfield, 2012). Böylelikle çalışma hayatında duyguların yeri konusu ele alınıp araştırılmaya başlandı

ve bu araştırmaların sonucunda ilk olarak ortaya çıkan olgulardan biri de duygusal emek kavramı oldu.

Duygusal emek kavramı akademik anlamda ilk olarak 1970'li yıllarda ABD'li bir sosyolog olan Arlie Russell Hochschild tarafından ele alınmıştır. Hochschild, havayolu çalışanları kabin gevlileri üzerinde çalışma yapmış ve duyguların iş yerinde, günlük yaşamda ve aile hayatındaki önemi üzerine dikkat çekmiştir. Duygusal emeğin belli bir ücret karşılığında alınıp satılabildiğini ve bu bağlamda bir ticari değeri ve önemi olduğunu ilk defa ortaya koyan da yine Hochschild (1983) olmuştur.

2.1.2 Duygusal Emek Stratejileri

Hochschild (1983) tarafından tanımlanan daha sonraki süreçlerde ise farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde çalışılan duygusal emek, işgörenlerin duygu durumları ne şekilde olursa olsun, örgütsel açıdan istenen duyguların gösterilmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Işgrenlerin duygu durumları ve organizasyonların istediği duygular arasındaki farklılıkları giderebilmek ve organizasyonun istekleri karşılayabilmek için duygular düzenlenmektedir. Duyguların düzenlenmesi sırasında; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış gibi çeşitli duygu düzenleyici stratejilerden faydalanılmaktadır (Allen ve ark., 2014; Baş ve Kılıç, 2014; Kim, Hur, Moon ve Jun, 2017).

Farklı yolların varlığı, makul duyguların farklı biçimlerde üretilmesi veya organizasyon tarafından belirlenen duygusal davranış normlarına uyum gösterebilmek için işgörenlerin farklı yollar izlemesi şeklinde de açıklanmaktadır (Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011, s. 3827). Karakaş (2017), bu durumun ise dikkate alınarak üzerine yoğunlaşılması gereken önemli bir konu olduğunu vurgulamaktadır (Karakaş, 2017).

2.1.2.1 Yüzeysel Davranış

Organizasyonlar tarafından belirlenmiş olan duygusal davranış normlarına uyma, bu normlara uygun davranışları ortaya koyma stratejilerinden ilki yüzeysel davranış şeklinde belirtilmektedir. Yüzeysel davranış, jestler, ses tonu, mimikler ve yüz ifadesi gibi sözel ve sözel olmayan beden dili

ipuçlarının dikkatli bir şekilde işgörenler tarafından sunulması, aslında hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi taklit edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993).

Grandey (2000) yüzeysel davranışı; gözlemlenebilir duyguların ve ifadelerin yönetilmesi şeklinde ele almaktadır. Kruml ve Geddes (2000) ise organizasyon tarafından beklenen davranışları ortaya çıkarıp sergilemek adına işgörenlerin yalnızca dış görünüş ve davranışlarını değiştirmesi olarak ele almaktadır.

Erickson ve Ritter (2001) işgörenlerin sergiledikleri, ortaya çıkardıkları duyguları yüzeysel davranış olarak kabul etmektedir. Gerçekte hissedilen duygular kontrol altında tutulup baskı altına alınarak bu duyguların dışarıya yönelik ifadesi değiştirilmektedir. Dolayısıyla denilebilir ki yüzeysel davranış; gerçekte hissedilen duyguların ortaya çıkaracağı dışsal ifadeleri engellemektir. Bununla birlikte duyguların taklit edilmesi şeklinde de ifade edilmektedir (Gross, 200; Allen ve ark., 2014). Bu durum ise işgörenlerin kötü bir duygu durum ve ruh halindeyken gülümseyerek davranışlarını ve duygularını sahte bir biçime dönüştürmelerıyla örneklendirilebilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Chu, Baker ve Murrmann, 2012).

Arshadi ve Danesh (2013), bu durumu işgörenler tarafından ifade edilen duyguların ve hislerin gerçekten yaşanmaması şeklinde değerlendirmektedir. Yalnızca istenilen ifadenin müşterilerin görmesi ve anlaması adına tasvir edilmektedir. Beden bili, kaş kaldırmak, iç çekmek, omuz silkme, dudak bükme bu boyuta atıfta bulunmaktadır. Bu stratejide dış görünüş düzenlenerek şekillendirilmektedir. Bu bağlamda dışarıya yönelik bir jest oluşturabilmek adına sayısız kasın çalıştığı belirtilmektedir. Çalışanların ruhu değil bedenleri ticaretin temel noktası ve ana aracı olarak kabul görmektedir. Bu boyutta işgörenler gerçek yüzlerini müşterilere karşı maskelemekte ve adeta bir robotmuş gibi davranmaktadır (Hochschild, 1983, 2003).

2.1.2.2 Derinlemesine Davranış

Organizasyonlar tarafından belirlenmiş duygusal davranış normlarına uyma, bu normları uygun davranış kalıpları üretme yollarından ikincisi derinlemesine davranış boyutu ile ifade edilmektedir.

Derinlemesine davranış; ortaya çıkarılan ya da çıkarılmak istenen duyguların işgörenler tarafından gerçekten deneyimlemeye ve hissedilmeye çalışılması şeklinde tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993). Grandey (2000), derinlemesine davranış boyutunu duygunun hissedilmeye çalışılarak var olan duygusal durumun değiştirilmesi adına duyguların yönetilmesi olarak açıklamaktadır.

Yeniden düşünme, olumlu kabul, yeniden odaklanma veya fizyolojik modifikasyon gibi etkinliklerle istenilen duyguları ifade etmek ve ortaya koymak adına işgörenin nasıl hissettiğini kasıtlı olarak değiştirmesi şeklinde de açıklanmaktadır (Allen ve ark., 2014). Başka bir tanımla ise derinlemesine davranış sergileyen işgörenler, müşterileri sakın ve samimi bir biçimde anlamak, içtenlikle empati kurarak müşterinin hissettiği gibi hissetmek adına kasıtlı bir şekilde çaba sarf etmektedir. Tüm bunları gerçekleştirirken de sanki bütün bu duygular kendiliğinden doğal bir şekilde oluşuyormuş gibi davranmaya özen göstermektedir (Lee, Ok ve Hwang, 2016). Derinlemesine davranış boyutu duyguların gelişmesinden önce gerçekleşmektedir. Önceden yoğunlaşmış bir duygu düzenlemesi şeklinde bilinmekte ve var olan bir durumun veya olayın algılanma şeklini değiştirmeyi hedeflemektedir (Matteson ve Miller, 2012; Kim ve ark., 2017).

Cossette ve Hess (2015), derinlemesine davranış boyutununun başka birinin perspektifi benimsenerek durumu ya da olayı yeniden gözden geçirmek ve davranışlarını bu yönde şekillendirmek olduğunu ifade etmektedir (Cossette ve Hess, 2015). Aslında burada işgörenlerin organizasyon tarafından sergilenmesi, ortaya çıkarılması istenen duyguları deneyimlemeye ve ortaya çıkarmaya çalıştıkları bilinmektedir. Birçok meslek grubunda yararlı ve olumlu duyguların ortaya çıkarılması şeklinde beklentiler var olduğu için derinlemesine davranış boyutu olumlu ve yararlı duyguların deneyimlenmesi ile daha yakından ilişkilidir.

Aslında burada çalışanların örgüt tarafından sergilenmesi istenilen duyguları deneyimlemeye çalıştıkları bilinmektedir. Birçok meslek grubunda olumlu duyguların sergilenmesi yönünde beklentiler var olduğu için derinlemesine davranış olumlu duyguların deneyimlenmesi durumu ile daha çok ilişkilidir (Diefendorff ve ark., 2005). Derinlemesine davranış boyutu için bir gayret söz konusu olduğu için bu boyutun farklı araştırmalarda ele alınan duygusal çaba boyutu ile özdeş olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla duygusal çaba boyutu bir nevi derinlemesine davranış boyutunu ifade etmektedir (Kruml ve Geddes, 2000; Chu ve Murrmann, 2006).

2.1.2.3 Samimi Davranış

Gerçek durumların yansıması ve ifadesi şeklinde de kabul edilen samimi davranış boyutu, iş görenlerin hizmet verdiği sırada gerçekten hissedebilecekleri, yaşayacakları duyguların var olabileceği göz önünde bulundurularak Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından diğer iki boyut olan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarına dahil edilmiştir.

Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutları tarafından iş görenlerin gerçekten hissettikleri ve içinde buldukları durumla uyumlu duyguları hissetme ihtimalinin reddedilmesi de bu boyutun ortaya çıkmasında oldukça etkili olmuştur. Çünkü yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarında olduğu gibi iş görenlerin organizasyon tarafından belirlenmiş duygusal davranış normlarına uymak için sürekli rol yapmalarına ve gayret sarf etmelerine gerek olmamaktadır (Bayrakçı, 2017).

Özkan (2013), içten ve samimi davranışta her ne kadar iş görenler içten gelen duygularını dışa vursalar da bu duyguların organizasyonlar tarafından yapılan işin bir koşulu ve parçası olarak kabul edilmesi, iş görenlerin iletişim biçiminin organizasyon tarafından belirlenmesi, bu boyun da duygusal emek sürecine ilave edilmesi gerektiğini bildirmektedir. Samimi davranış boyutunda ifade edilen davranışlar, iş görenler tarafından halihazırda hissedilen ve yaşanan duyguların bir yansıması olarak değerlendirilmektedir (Köksel, 2009)

Başka bir tanıma göre samimi davranış boyutu; iş görenlerin hizmet verdikleri sırada duygularında herhangi bir değişikliğe gerek kalmaksızın şahsından ifade edilmesi beklenen duyguyu kendiliğinden hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Samimi davranış, hizmet veren iş görenlerin hissettikleri duygularını ya da ifadelerini değiştirmesini ya da kontrol altına alıp baskılanmasını gerektirmemekte ve harekete geçme durumunu kapsamamaktadır (Van Dijk, Smith ve Cooper, 2011). Bu boyutta iş görenlerin müşterilerine örgütün dayattığı zorunluluk duygusundan dolayı değil de o anda almış olabilecekleri iyi bir haberin kendilerinde yarattığı olumlu ruh hali nedeniyle iyi, içten ve samimi davranması söz konusudur.

Ya da ciddi bir hastalığı olan hastaya durumu açıklayacak olan doktor, gerçekten hastanın olduğu duruma üzülmüş olduğu için konuşmasına üzgünüm ifadesi ile başlayabilmekte ya da konuşmasını üzgünüm ifadesi ile bitirebilmektedir (Aksel ve Bağcı, 2017). Benzer bir biçimde bir hemşirenin yaralanmış bir çocuğa yönelik herhangi bir rol yapmadan, içten, samimi, maske takmadan gerçek bir ilgiyle yaklaşması, bir öğretmenin akademik başarısı yüksek olan bir öğrencisinin okuldan ayrılması durumunda yaşadığı üzüntü de bu çerçevede değerlendirilmektedir (Altın, Palamutçuoğlu ve Terzi, 2013; Beğenirbaş ve Basım, 2013)

Samimi davranış boyutunda duygu ve davranışların içtenliği ve samimiyeti vurgulanmaktadır (Işık, Işık ve Tırak, 2016). Samimi ve içten davranış sergileyen iş görenler karşılardaki kişilere her zaman için olumlu duygular içerisinde ve yardıma hazır bir şekilde bulunmaktadır (İyem, Bostancı, Erdem ve Gökmen, 2015).

Kendi kendine, istemsiz olarak ortaya çıkan otomatik duygusal cevaplarda bu çerçevede değerlendirilmektedir (Gardner, Fischer ve Hunt, 2009). Samimi davranış boyutunda hissedilen duygular ile ifade edilen duyguların tutarlı ve uyum içerisinde olma durumu söz konusudur. Çünkü bu boyutta gerçekten hissedilen duygu ve hislerle organizasyon tarafından sergilenmesi beklenen duygu ve hisler arasında ayrılıklar ve çatışmalar bulunmamaktadır (Acaray ve Günsel, 2017). İş görenler duygularını içlerinden geldiği gibi doğal bir biçimde

yansıtmakta ve örgütsel açıdan bir zorlama ve baskı söz konusu olmamaktadır (Alamur ve Atabay, 2016).

2.1.3 Duygusal Emekğin Yarattığı Sonuçlar

Duygusal emek üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacılar, duygusal emek sürecinin genellikle iş görenler üzerinde tükenmişlik ve yabancılaşma gibi olumsuz, örgüt ve müşteri açısından genellikle olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür.

2.1.3.1 Örgüt Açısından Duygusal Emek Sonuçları

Ashforth ve Humphrey'e göre, duygusal emek sürecinin örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Duygusal emek gösteren çalışanlar, kurumun beklediği duygu ve davranışları ortaya çıkararak işlerini etkin bir biçimde yaparlar. Müşterilerin bazı durumlar karşısında gösterecekleri farklı tepkileri ya da beklentileri ile karşı karşıya kaldıklarında örgütün beklediği davranışlarını sergilemek o anki duruma uygun olmayabilir (Kurt, 2013). Duygusal emekğin böyle bir durumda negatif sonuçlar ortaya çıkardığı belirtilmektedir.

Ashforth ve Humphrey'e göre, duygusal emek sürecinin iş gören açısından da olumlu ve olumsuz sonuçları oluşabilmekte ve bu olumsuzluklar da örgüte zarar verebilmektedir. Olumlu sonuçlar incelendiğinde, iş görenler kendilerini daha iyi bir şekilde ifade edebilmek ve ortaya koyabilmek için davranış normlarını ve kendi kişisel özelliklerini birleştirerek bunu sağlayabilmektedir. Olumsuz olarak nitelendirilen sonuçlar ise iş görenlerin var olan içsel duyguları ifade etmek, dışa vurmak yerine davranış normlarına uygun duygu ve hisleri göstermek durumunda olmaları ve bu sebeple duygusal anlamda uyumsuzluk yaşamalarıdır. Yaşanan bu uyumsuzluk ise çalışanın öz saygısının azalması ve bunun sonucunda kişinin işinden uzaklaşmasıyla neticelenmektedir. Dolayısıyla örgüt başarısı ve verimliliği bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Pala, 2008).

Müşteri bağlılığı duygusal emek sürecinin organizasyon açısından olumlu bir sonucu olarak karşımıza çıkarken, iş görenin ifade ettiği duyguların samimi ve içten bulunmaması, müşteri ile iletişiminin zayıf olması ve memnuniyetle

sonuçlanmaması müşterinin tercihini işletmeden yana kullanmamasına ve böylelikle kurumun iş akışında problemler ortaya çıkmasına, karlılığın azalmasına ve yeni müşteriler edinmemesine sebebiyet verebilmektedir (Eroğlu, 2010).

Güngör (2009), duygusal emek sürecinin çalışanların yoğun olarak yaşadıkları tükenmişlik, stres, duygusal tükenme, iş tatmininin azalması, akabinde işe devamsızlık gibi problemleri yaşamasına ve kurumun hizmet kalitesinin bu durumunda olumsuz bir biçimde etkileneceğini belirtmektedir.

2.1.3.2 Müşteri Açısından Duygusal Emek Sonuçları

Duygusal emek süreci boyunca çalışanların duygu ve davranışlarını belirleyen toplumsal normlar müşteri davranış ve beklentilerini de şekillendirmektedir. Kültürel özellikler ve farklılıkları da dikkate alındığında müşteri taleplerinde de farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. İş görenlerin içten yaklaşımları bazı kültürler için samimi ve yardımsever olarak algılandığı için tercih edilirken bazı kültürler için ise gereksiz ve ciddiyetten uzak olarak algılandığı için tercih edilmemektedir. Duygusal emek süreci olumlu çıktı olarak müşteri memnuniyetini yükselteceğinden kurum tercihini önemli bir ölçüde etkileyecektir (Kurt, 2013).

Hennig ve ark., (2006), yaptıkları çalışmalarda derinlemesine davranış tipinin müşteriyi yüzeysel davranış tipine nazaran daha olumlu ve pozitif etkilediğini ve ayrıca iş görenler tarafından yüzeysel davranış yoluyla ortaya çıkarılan yapmacık duygu ve davranışlarına kıyasla derinlemesine davranış yoluyla ortaya çıkarılan samimi duygu ve davranış gösterimlerinin müşteriler üzerinde daha pozitif bir etki bıraktığını ortaya çıkarmıştır.

2.1.3.3 Çalışan Açısından Duygusal Emek Sonuçları

Hizmet sektörü duygusal emek sürecinin sektörün bir parçası şeklinde değerlendirildiği bir alandır. Duygusal davranış kuralları iş görenler ile müşteri iletişim ve etkileşiminde ortaya çıkabilecek problemleri engelleme özelliği sebebiyle önem taşımaktadır (Güngör, 2009: 180). Diğer bir açıdan da iş görenlerin öz yeterlilik duygularını geliştirme özelliği de bulunmaktadır. Öz yeterlilik inancını geliştirmiş iş görenin durumlara tarafsız bakabilme, zor

şartlar altında sakin kararlar alabilme ve iş stresine karşı daha güçlü olabilme kapasitesi artacaktır (Eroğlu, 2010). Müşteriye tebessüm eden ve içten davranan bir garsonun daha fazla bahşiş alması, yüksek verim ve başarı gösteren bir çalışanın ek ücret alması bu duruma örnek gösterilebilir. İş görenin yaşadığı duygularla sergilemek durumunda kaldığı duygular arasında kalması davranışlarının gerçekliğini ve samimiyetini kaybetmesine neden olma ihtimali bulunmaktadır. İş görenlerin kendi duygu ve düşüncelerini ile karşısındaki kişinin duygularına kontrol edip yönetmek için sarf ettikleri çabanın stresi artırdığı ve akabinde iş tatminini azalttığı, öfke ve kızgınlığın bastırılmasının ise tükenmişlik duygusunu ortaya çıkardığı belirtilmektedir. Bu bağlamda örgüt ve müşteri açısından faydalı olan durumlar, iş görenler açısından olumsuz ve zararlı olabilmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011).

Duygusal emek sürecinin boyutlarından olan yüzeysel davranış boyutunda bazı duyguların hissedilmemesine rağmen hissediliyormuş gibi lanse edilmesi iş görende duygusal bir tutarsızlığa ve çelişkiye sebep olmakta ve bu duygusal tutarsızlık ve uyumsuzluk durumu iş gören açısından ikiyüzlülük olarak değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda iş görenin işten uzaklaşması, sonucunda kendine yabancılaşması ve beraberinde gelen çeşitli ruhsal problemler sebebiyle başta iş görenin ve dolayısıyla kurumun kendisi zarar görebilmektedir (Mert, 2011).

2.2 İş Tatmini

Günümüz dünyasında her alanda hızlı ve köklü değişimler yaşanmaktadır. Yaşanan değişimler sonucunda iletişim, bilgi işlem ve ulaşım teknolojilerinde değişimler sosyal, kültürel, ekonomik yenilikleri beraberinde getirmiştir. Kaydedilen gelişmelerle birlikte kurumların yönetim anlayışları ve yapıları da değişim göstermiştir. Kurumlar müşteri memnuniyetini sağlayabilmek adına çaba sarf etmektedir. Çalışanların yaptıkları işe yönelik hissettikleri güven, bağlılık duyguları verimliliklerini ve performanslarını doğrudan etkilemekte ve bu performans ve verim ise müşteri memnuniyetine dönüşmektedir. Çalışanların iyi performansları ise iş tatminine bağlı olmaktadır (Duyan ve Dierendonck, 2014).

İş tatmini kavramı sosyal bilimcilerin en çok ilgisini ve dikkatini çeken konulardan biri olmuştur. Özellikle de son zamanlarda önem kazanmasının nedeni, örgütlerde insan unsurundan kaynaklanan problemlerin günden güne artması olarak değerlendirilmektedir. Ortaya çıkan bu sorunların giderilmesi için yapılan araştırmalar sonucunda ise iş tatmini kavramı sık sık gündeme gelmektedir (Dunstan ve Coyer, 2020).

Bir insanın işinden duyduğu tatminin ve memnuniyetin iş hayatı üzerinde oldukça önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda bu etki hayatlarının neredeyse üçte birini çalışarak geçiren insanların, sürekli olarak icra ettikleri işin kendileri için bir anlam ifade etmediği şeklindeki şikayetleri kendini açık bir biçimde hissettirmektedir. Bireyin yaşadıkları memnuniyetsizlik ve tatminsizlik yalnızca bireyin kendisi ile sınırlı kalmayıp dahil olduğu örgüte ve dolayısıyla yaptığı işe de yansımaktadır. Diğer taraftan, iş görenlerin işlerinden duydukları memnuniyet ve mutluluğun iş performansları, başarıları ve verimlilikleri üzerinde olumlu etkiler yaptığı da birçok araştırmacı tarafından belirtilmiştir (Federici ve Skaalvik, 2012).

İş tatmini kavramı oldukça açık bir kavram olmasına rağmen literatürde birçok tanımı bulunmaktadır. Genel anlamıyla iş tatmini; iş ortamıyla ilgili olumlu veya olumsuz duyguların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Droogenbroeck, Spruyt ve Vanroelen, 2014).

Davis (1984), çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ve hoşnutsuzluk olarak belirtmekle birlikte yapılan işin nitelikleriyle iş görenin beklentilerinin uyum gösterdiği zamanlarda iş tatmininin gerçekleşebileceğini belirtmektedir.

Schultz (1990)' e göre iş tatmini, iş görenlerin işlerine yönelik tutumları, psikolojik açıdan birikimleri, örgütte kendilerini nasıl hissettikleri gibi birçok duyguyu ve davranışı içermektedir. Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde iş tatmini kavramıyla ilgili birçok tanım karşımıza çıkmaktadır.

Locke (1983), iş tatminini; “çalışanın yaptığı işi ve iş deneyimini değerlendirmesiyle ortaya çıkan zevkli veya olumlu duygular” olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre iş tatmini; iş görenlerin algılarına, hislerine ve davranışlarına ilişkin farklı boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsüdür

(Vroom, 1994). Keith Davis iş tatminini, kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik şeklinde tanımlamakta ve işin özellikleriyle, iş görenlerin beklentilerinin uyumlu olduğu durumlarda iş tatmininin ortaya çıkacağını öne sürmektedir (Davis, 1989).

Görüldüğü üzere iş tatmini ile ilgili birçok tanım bulunmakla birlikte genel itibariyle iş görenin işinden duyduğu memnuniyetin bir göstergesi şeklinde ifade edilmektedir (İnce, Gül ve Gözükara, 2014). İş tatmini, bireylerin işlerinin farklı tarafları ile ilgili ne hissettiğini ortaya koyar. Çalışanlar, yaptıkları işin bir parçasını ifade eden ücret, çalışma ortamı gibi yönlerden her zaman için tatmin olmayabilirler. Konu ile ilgili yapılan son çalışmalar bireylerin manevi anlamda hissettiklerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla günümüz rekabet ortamında iş tatmini kavramı giderek önem kazanmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010)

2.2.1 İş Tatmininin Önemi

Günümüz iş dünyasında bir kurumun ayakta kalarak varlığını devam ettirmesi için kurum yöneticilerinin iş görenlerin icra ettikleri işler ile ilgili tutum, düşünce ve davranışlarını yönetirken bu süreci doğru, etkili ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012).

İş görenlerin ortaya çıkardıkları tutum, düşünce ve davranışlarının en önemli kavramlarından biri iş tatmini kavramıdır. Bireysel olarak ele alındığında bir birey için tatmin edici olan bir iş başka birey için tatmin edici olarak algılanmayabilir ve tatmin edici iş ve görevleri algılamaları farklılık gösterebilir. Bunun yanı sıra yapılan işin tatmin edici özelliği zaman içerisinde değişiklik gösterebilir (Beard, 2016).

İş tatmini kavramı çalışanın yalnızca iş yaşamını etkilemekle kalmayıp diğer yaşam alanlarını da etkilemektedir. Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleriyle yaşam kalitelerinde karşılıklı bir ilişki ve etkileşim bulunmaktadır. İş tatmini kavramı dinamik bir olguyu ifade etmektedir. İş görenler açısından iş tatmininin önemi incelendiğinde; iş görenlerin planladıkları ve sergiledikleri performans ve verim üzerinde belirleyici bir kavram olduğu görülmektedir. İş

tatmini kavramı olumlu geri bildirim ile iş görenlerin kendilerine ve kurumlarına olan güvenlerinin ve bağlılıklarının artmasına zemin sağlar (Kinman, Wray ve Strange, 2011).

İş görenler günlük yaşamlarının oldukça büyük bir kısmını kurum içerisinde geçirdikleri için iş ortamının ve bu ortamdan aldıkları tatmin düzeyinin bütün yaşam alanlarında oldukça önemli bir yeri vardır. Çalışanın yaptığı işten tatmin olması; daha az iş değiştirmenin gerçekleşmesi, örgütsel güveninin ve bağlılığın yükselmesi, sosyal gereksinimlerinin karşılanması, mesleki rahatsızlıklara yakalanmalarının daha az olması, stressiz, sakin bir yaşam sürdürülmesi ve sağlıklı, huzurlu bir aile ortamı açısından oldukça önem arz etmektedir (Lu, While ve Barriball, 2015)

Örgütler açısından iş tatmini kavramı ele alındığında; örgütün sürdürülebilirliği bakımından oldukça önemli olduğu görülmektedir. Organizasyonlarda iş görenlerin talepleri yerine getirildiği sürece, çalışanların işten ayrılmaları azalacak ve dolayısıyla performans ve verim artacaktır. İşten ayrılma durumlarının azalması beraberinde işgücü devir oranının azalmasına etki ederek hem üretim hem de hizmet kalite ve standartlarını arttıracaktır. İş görenlerden iş tatmini ile ilgili olumlu yönde geri bildirimler alındığı takdirde kurumsal problemlerin saptanması kolaylaşacak ve örgütsel gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunacaktır (Orhan ve Komşu, 2016).

İş görenlerin icra ettikleri işe karşı mesafe koymaları ve doyumsuzluk düzeylerinin artması kurum içerisinde iş yavaşlatma, düşük performans ve disiplin problemleri gibi olumsuzluklara neden olabilmektedir. Kurumların bu tür olumsuzluklara asgari düzeye çekmesi personellerinden etkin bir şekilde yararlanabilmesi için çeşitli kararlar ve uygulamalar üretmesi gerekmektedir. Bu uygulamalar; iş rotasyonu, moral ve motivasyonun artırılması, sorunların çözümünde daha çok öneri ve görüş istenmesi, çalışanların kendi aralarındaki duygusal destek seviyesinin artırılması, kurum amaçlarının benimsenerek sahiplenilmesi ve iş zenginleştirme olarak belirtilmektedir. Bu uygulamalar sayesinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin artacağı ve dolayısıyla örgütün de olumlu yönde geri bildirimler alacağı belirtilmektedir (Soygür ve Aydın, 2018).

Yöneticiler açısından iş tatmininin önemi incelendiğinde; kurumlarda iş görenlerin iş tatmini düzeylerini yükseltmek için yapılan uygulamalar ve çalışmalar bazı yöneticiler tarafından hem maliyet hem de zaman kaybı şeklinde değerlendirilse bile günümüzün değişen rekabet koşulları beraberinde iş tatmininin sağlanması örgüt yaşamında oldukça önemlidir (Soysal ve Tan, 2013).

Yöneticiler Açısından iş tatmininin önemi ele incelendiğinde; iş görenlerin iş tatminini seviyelerini yükseltmek için yapılan çalışmalar ve uygulamalar bazı yöneticiler tarafından maliyet ve zaman kaybı şeklinde değerlendirilse bile iş hayatında iyi işleyen bir şemadan söz edebiliriz. Çünkü iyi bir şekilde işleyen bir sistemden yararlanacak olan yine kurumun yöneticileridir. Bunun yanı sıra artan rekabet ortamı ile birlikte örgüt liderleri eskisine kıyasla çalışanlarının iş tatmini, tükenmişlik gibi psikolojik değişkenlerini daha çok önemsedikleri görülmektedir (Süren, Örucü ve İzci, 2016)

2.2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen unsurları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında ifade edebiliriz.

2.2.2.1 Örgütsel Faktörler

Çalışanın işinden tatmin olmasında işin kendisiyle ilgili faktörler, çalışanların iş tatmini düzeylerini yükseltmek adına örgüt yöneticilerinin kullanabileceği unsurlardır. Ancak bu unsurlardan yalnızca biri, çalışanın iş tatmini düzeyini yükseltmede yeterli olmamaktadır (Yıldırım ve İçerli, 2010)

Loke (2001), iş tatmini kavramının; ücret, terfi, mesleki avantajlar, danışman, kurumsal uygulamalar ve çalışma arkadaşlarıyla geliştirilen ilişkiler gibi belirli unsurlar etrafında oluşan çok boyutlu kompleks bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Ücret:

İş tatminini belirleyen unsurlardan incelenirken karşımıza çıkan ilk gelen unsur ücrettir. Ücret, iş tatmini düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanın işe yönelik tutumu; aldığı ücretin düzeyi, alması gereken ücrete oranla normalliği

ve gereksinimlerini giderebilme derecesinin belirlenmesi ücret unsurunun neden bu denli önemli olduğunu açıklamaktadır. İş tatmini ile ilgili yaklaşık 6.000 mühendisin dahil edildiği bir çalışmada belirtilen 23 unsurdan, bir işi tercih etmede etkili olan unsurların seçilmesi istendiğinde ücret unsuru en önemli unsur olmuştur (Ağraş ve Genç, 2018)

Lawler ve Porter (2010), konu ile ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda ücret ne denli yüksekse iş tatmininin de o denli yüksek olacağını belirtmiştir. Bunun yanı sıra ücretin başarının, tanınmanın ve örgüte yapılan katkıların yönetim tarafından takdirini kazanmanın sembolü olması nedeniyle daha da önemli bir konuma gelmektedir (Apipalakula ve Dawruang Kummoon, 2016).

Ücret unsuru araştırılırken; alınan ücretin kişinin yaşadığı ülkedeki diğer bireylerin ücretleri ile mukayese edilmesi, ücretin kendimizle aynı düzeyde eğitim görmüş bireylerin aldıkları ücretle karşılaştırılması ve alınan ücretin kişinin yaptığı işe benzer iş yapan bireylerin aldıkları ücretle karşılaştırılması olmak üzere üç konu üzerine odaklanılmaktadır (Arı ve Bal, 2008).

Çünkü ücret, çalışanların yaptıkları işlerinden elde ettikleri en büyük ödüllerden biridir. Aldığı ücretten tatmin olmanın önemli bir belirleyicisi alınan ücretlerin ötesinde ücretlerin karşılaştırılmasıdır. Dolayısıyla alınan ücret ya da alınan son artış oranı değerlendirilirken çalışma arkadaşlarının aldıkları ücretlerle ya da artış oranlarıyla mukayese edilebilmektedir. Ayrıca yapılan çalışmalar aldığı ücret yüksek olan çalışanların daha çok tatmin olduklarını göstermektedir. Bunun yanı sıra gerçekte alınan ücretten tatminsizlik işe devamsızlık ve işgücü devri gibi durumların önemli bir belirleyicisi olarak kurumlar için oldukça önemlidir (Boal ve Schultz, 2017).

Terpstra ve Honoree (2014), yaptıkları çalışmada ücretten dolayı ortaya çıkan tatminsizliğin iş tatmininde düşüşe, verim, motivasyon ve sergilenen performansın azalmasına, işe devamsızlık ve işgücü devrinin artmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca ücret unsuru örgütte kalmayı etkileyen en önemli unsurlardan biridir.

Murphy (2004), ücretin elde edilen tatminin düzeyi ile ilişkili olduğunu ancak var olan bu ilişkinin düşük düzeylerde kaldığını, sonuç itibarıyla ücret

sisteminin ne kadar adil ve çalışanın beklentilerini ne kadar çok karşılarsa o kadar çok tatmin etmektedir. Ayrıca her koşulda beklenen ücretin elde edilmesi mümkün değildir. Ancak alınan ücret miktarının diğer çalışanlara göre dengeli ve adil olması yüksek olmasından daha önemlidir.

Bunun yanı sıra ücretin iş tatmini sağlamasında çalışanın; yaşı, konumu, unvanı, yaşantısı gibi kişisel özellikleri, sarf ettiği çaba, üretiminin yetkinliği, yaratıcılığı, yenilikleri ve gelişmeye eğilimi gibi kişisel eylemleri, sorumluluk, yetkinlik, yeterlilik, mücadelelilik gibi görev özellikleri ile aldığı ücretin miktarı arasından bir dengenin olması ve var olan bu dengenin çalışan tarafından algılanması gerekmektedir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2014).

İşin Kendisi:

İş tatminini belirleyen önemli unsurlardan biri de işin kendi yapısıdır. Yapılan işin bireye öğrenme imkânı vermesi, farklı olması, sorumluluk gerektirmesi ve içsel özellikleri birer tatmin kaynağıdır. İşin zihinsel anlamda zorluk düzeyi iş tatminini genel olarak olumlu yönde etkileyen bir faktördür (Bagheri, Hoseini ve Mowlanapour, 2016). İşin çeşitliliği, belirlenen hedeflerin güçlüğü çalışanın özel yetenek ve bilgi donanımının olmasını gerektirir. Başarıyla ulaşılan kadar geçen sürede işin zor oluşu tatmin doğururken başarısızlık göstergelerinden sonra ise iş zorluğu tatminsizlik doğurmaktadır. Bununla birlikte işin açık olması, çalışanın görev tanımını ve kendisinden beklenileni bilmesi kişinin işine yönelik tutumunu olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan işin toplum içerisindeki genel görünümü de iş tatminini doğrudan etkileyen unsurlardandır (Bakan, 2011). Loher ve ark., (2010), çalışan bireyin iş tatmini üzerinde iş özerkliği, iş çeşitliliği ve geri beslemenin ve işin öneminin etkili olduğunu belirtmektedir.

Yapı olarak iş ilgi çekici olmalı, çalışana sorumluluk alma ve gelişim sağlama olanakları tanımalıdır. Gibson ve ark., (1998), çalışanların işlerine yönelik tepkilerinin anlaşılmasında hem içsel hem de dışsal iş sonuçlarının önem arz ettiğini belirtmiş, içsel sonuçları sorumluluk duygusu, mücadelelilik ve tanınma şeklinde ele almış ve bunların çeşitlilik, ilginçlik, özerklik, özdeşlik ve önem gibi iş özelliklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları):

Terfi, kişinin bulunduğu dereceden daha üst dereceyi geçmesini ifade etmektedir. Görevde üst makama yükselme sonucunda iş tatmini düzeyinin yükselmesi, kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir. Terfi bir işgören için psikolojik bir değer olabilirken başka bir işgören için kazanılan parada artış, mevkide yükseliş ya da mücadeleyi kazanmayı ifade edebilmektedir (Büte, 2011).

Örgütlere dahil olan çalışanların her birinin yükselme fırsatlarına bakış açısı farklı olduğu için iş tatmini düzeyleri de farklılaşmaktadır. Yükselme fırsatı bulan bir çalışanın hem gelir düzeyi hem de toplum içerisindeki konumu yükselecektir. Hangi pozisyonda olursa olsun başarılı bir işgörenin terfi etme fırsatının bulunması onu motive edecek ve dolayısıyla iş tatminini arttıracaktır (Başaran, 2000).

Terfi durumlarında odaklanılması gereken en önemli nokta; çalışanlar arasında eşitlik sağlandığının ve adil davranıldığının çalışana hissettirilmesidir. Çalışanların kıdemlerine göre göre yapılan terfinin geçerli olduğu bir yapıda çalışanlar olumlu bir şekilde etkilenir fakat ortaya çıkardığı performansa bağlı olarak terfi alan bir çalışanın tatmin olma seviyesi elbette kıdemden dolayı terfi alan çalışandan çok yüksektir. Bu tıpkı %10 maaş artışı alan bir çalışanın %20 maaş artışı olan çalışana göre daha az tatmin olmasına benzer. Dolayısıyla üst düzey yöneticilerin aldığı terfiler alt düzeydeki yöneticilere oranla daha çok anlam ifade etmekte ve daha fazla iş tatmini sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010).

Çalışma Arkadaşları:

İş tatmini üzerinde etkili olan en önemli unsurlarda bir diğeri ise iş arkadaşları arasındaki uyumlu ilişkidir. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin güçlü ve aynı değer yargılarına sahip olması ya da aynı amaca odaklanmış olmaları iş tatmini düzeyinde inanılmaz derecede artış sağlayacaktır. İşletme içerisinde aynı düşünce, tutum ve davranış sergileyen mesai arkadaşlarının olması, kurum içindeki sürtüşmeleri, anlaşmazlıklarını azaltacak ve çalışanların işe daha çok odaklanarak verimli olmalarını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra

işletmedeki çalışanlar tarafından kişinin kabul edilmesi de iş tatmininde artışa zemin hazırlayacaktır (Başaran, 2000).

Kurumlarda grubun yapısal özelliklerinin kişiye uyması iş tatminini doğal olarak artıracaktır. İşgörenlerin, örgüte yeni dahil olan kişiye yakın, arkadaş canlısı davranması, iş ile ilgili kişiyi desteklemesi, motive etmesi ve yardımlaşması iş tatminini en üst seviyelere çıkarabilir. Çalışan işini yeterince sevmese bile mesai arkadaşlarının yakın ve destekleyici yaklaşımları sayesinde işten tatmin olabilirken bu yönde bir iş ortamından yoksun çalışanların iş ortamında olumsuzluklar ve kaos olabilir ve dolayısıyla iş tatminlerinde azalma görülebilir (Özkalp ve Kirel, 2010).

Çalışma Koşulları:

Çalışanların tatmin olmalarında etkili olan unsurlardan biri olan çalışma koşulları unsuru hem fizyolojik hem de güvenlik gereksinimlerini ifade etmekte olup nem, sıcaklık, hijyen, rutubet, havalandırma, ses, temizlik, ışıklandırma, iş programları ve iş yükü gibi değişkenleri belirtmektedir. Bu değişkenlerin iş tatmini üzerinde etkili olmasının nedenleri öncelikle çalışanların iyi çalışma koşullarını fiziksel anlamda rahatlık sağlaması ve çalışma koşullarının çalışanların iş dışındaki yaşam alanlarını da etkiliyor olmasıdır (Çalgan, Yeğenoğlu ve Aslan, 2009).

Gellis ve ark., (2014), iş tatmininin; iş yükü ve çalışma koşulları, diğer çalışanlarla uyumlu olmada zorluklar, zaman baskısı ve algılanan kurumsal desteğin olmayışı gibi kurumsal unsurlarla olumsuz yönde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Konu ile ilgili yapılan bir çalışmada; yönetim desteği ve liderliği, özerklik ve olumlu bir kurumsal iklim gibi çalışma koşullarının iş tatmini düzeyi ile ilişkisi yüksek bulunmuş ve bununla birlikte çalışma koşullarının iş tatminiyle cinsiyet, yaş ve çalışma süresi gibi unsurlardan daha çok ilişkili olduğu bildirilmiştir (Demir, Türkmen ve Doğan, 2015).

Övülmek:

Bireyler, yaşamları boyunca diğer bireylerin kendileri ile ilgili daima olumlu düşünmelerini ve değerlendirmelerini arzular. Bu durum iş hayatında da bu yöndedir. İşgörenler, çalışma arkadaşları veya yöneticiler tarafından tasvip, kabul, hürmet ve ilgi belirten tutum ve davranışlar görmek istemektedirler. İşgörenin övgü, onay ve takdir ihtiyacının giderilmesi işgörende memnuniyet, mutluluk ve kendine güven duygusunu geliştirmektedir. Bunun yanı sıra bunun tam tersi bir durum söz konusu olduğunda ise uyumsuzluk, isteksizlik, ümitsizlik gibi durumlar görülebilmekte ve dolayısıyla iş tatmini azalabilmektedir (Demirel ve Derin, 2012)

2.2.2.2 Bireysel Faktörler

Çalışanların iş tatmini düzeyleri fiziksel, psikolojik, sosyo-demografik ve iş yeri gibi unsurlarla ilişkili olup bu unsurlara atfedilen değer kişiden kişiye farklılaşabilmektedir. Yani bir çalışan yaptığı işin farklı yönleri ile ilgili farklı tutumlara sahip olabilmektedir. Bu bağlamda kişisel faktörlerin ve değişkenlerin çeşitliliğinin iş tatmini düzeyi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu görülmektedir (George ve Jones, 2008).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar iş tatmini düzeyi ile yaş, çalışma süresinin uzunluğu, cinsiyet, medeni hal, akademik unvan ve mesleki konum gibi bireysel özellikler arasında doğrudan bir bağ olduğunu belirtmektedir (Dinibütün, 2013).

Yaş:

Kurumlarda yaşı büyük işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yaşı itibarıyla daha genç olan işgörelere nazaran yüksek olduğu belirtilmektedir. Genç işgörelerin daha çok içsel motivasyon odaklı olmaları nedeniyle işe alışma sürelerinin daha uzun ve iş değiştirme isteklerinin daha fazla olduğu görülmektedir (Diri ve Kırıl, 2016). Yaş itibarıyla daha büyük olan işgörelerde ise dışsal motivasyonun odak olarak alınması ve ücret artışları ile iş koşullarının sağladığı olanaklardan dolayı iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda işgörelerin yaşla birlikte iş tatmini

paralellik göstermektedir Dolayısıyla, çalışanların yaş artışıyla birlikte iş tatmininde paralellik gösterdiği tespit edilmiştir (Mottaz, 1987).

Cinsiyet:

Cinsiyet değişkeninin iş tatmini düzeyi ile ilişkisi üzerine farklı görüşler olduğu gözlenmiştir. Konu ile ilgili yapılan bazı çalışmalara göre kadın çalışanların iş tatmini düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha düşük düzeydedir. Bunun nedeni olarak ise kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az donanım gerektiren işlerde çalışıyor olmaları olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte kadın işgörenlerin aldıkları ücretlerin erkek işgörelere nazaran daha düşük olmasının da kadın çalışanların iş tatmin düzeylerini azaltan unsurlardan biri olduğu belirtilmektedir (Heyart, 2011). Herzberg kadınların iş tatmini düzeylerini etkileyen unsurların, erkeklerin iş tatmini düzeylerini etkileyen unsurlardan farklı olduğunu belirtmiştir.

Eğitim:

İş tatminini etkileyen önemli unsurlardan biri de çalışanların eğitim düzeyidir. Eğitim seviyesi daha yüksek olan çalışanların eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanlara kıyasla iş tatmini düzeylerinin görece yüksek olduğu görülmüştür (Işıkkhan, 2016). Diğer bir ifade ile eğitim düzeyindeki artış ile iş tatmini düzeyi arasında paralel bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim düzeyi düşük olan bir işgörenin üst bir göreve getirilmesinde uyum sorunu yaşanacağından iş tatminini düzeyinde azalmalar olmaktadır. Ancak bazı durumlarda da eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların üst mevkilere getirilmesi çalışarlarda endişe, strese neden olabilmekte motivasyon kaybı yaşanabilmekte ve dolayısıyla iş tatmini düzeyi de azalabilmektedir (Aşık, 2010).

Ayrıca eğitim düzeyinin işgücü devri üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Eğitim düzeyinin yüksek olması iş değiştirme bakımından geniş bir iş fırsatı alanı sağlaması nedeniyle işgücü devri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Konu ile ilgili yapılan bir çalışmada öğretmenlerin eğitim düzeylerinin yükseldiğinde yaptıkları işten tatmin olma düzeylerinin azaldığı belirtilmiştir (İnce ve Şahin, 2015).

Medeni Durum:

Çalışanın evli ya da bekar olması arasında pek fazla bir fark bulunmamasına rağmen bazı araştırmalarda evli işgörenlerin bekar işgörenlere göre iş tatmin seviyesinin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Karimi, Hadavi, Zahedmanesh ve Ghamarpour, 2015). Lakin bu durumun pek kalıcı olmadığı gözlenmiştir. İşteki doyum seviyesinin bireyin özel hayatındaki doyum seviyesini artırdığı tespit edilirken, bireyin örgütteki seviyesi üst seviyelere çıktıkça iş tatmini ile özel hayat arasındaki doyum farklılığı artmıştır. Özellikle de evli olan kadınların ev işlerinden ve çocuk yetiştiriciliği gibi konulardan sorumlu olması, iş tatmini seviyesini azaltmaktadır (Iris ve Barret, 1972).

Kişisel sosyo-demografik unsurlar açısından evli çalışanların diğer çalışanlara göre işlerinden ayrılma eğilimlerinin daha az olduğu belirtilmektedir. Mano-Negrin ve Kirschenbaum (2014), bireyin işten ayrılmaya karar verme safhasında eşin çalışma koşulları ile diğer ailevi ve maddi unsurların birbiriyle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra Brough ve Frame'in (2012), yaptıkları çalışmada medeni halin iş tatmini ile işgücü devrine önemli ölçüde ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kişilik:

İş tatmini düzeyi üzerinde belirleyici olan unsurlardan bir diğeri de kişiliktir. İşgörenlerin iş ile ilgili beklentileri kendi kişilik özellikleri ile doğru orantılıdır. Kişilik, çalışanın yaptığı işi değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkar. İnanç, değer ve tutumlar, işgörenin kişiliğinin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir (Toker, 2007).

Judge, Bano ve Locke; kişilik ve iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek için araştırmalarda bulunmuştur. Yaptıkları çalışmalarda genel olarak 30 yıllık çocukluk ve yetişkinlik dönemi incelenmiştir. Katılımcıların çocukluk dönemi değerlendirmesi iki kez yapılmış olup yaş kriteri olarak 13-16 yaş arası dikkate alınmıştır. Yetişkinlik yaş aralığı kriterinde ise 30-38 yaşlarındaki katılımcılar değerlendirmeye alınmıştır. Buna ek olarak katılımcılar 41-50 yaşlarındayken de ölçülmüştür. Buna ilişkin çalışmada hem çocukluk hem de yetişkinlik dönemindeki kişilik değerlendirmesi yapılan 192 katılımcı baz

alınmıştır. Ayrıca bu katılımcılardan 107 tanesine iş tatmini ile ilgili sorularda yöneltilmiş ve bunun sonucunda kişilik özellikleriyle iş tatmini düzeyi arasında ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Özdemir, 2007).

2.2.3 İş Tatmininin Sonuçları

Literatür incelendiğinde iş tatmini düzeyi yüksek olan işgörenlerin mutluluk düzeylerinin de arttığı görülmektedir (Kaya, 2014). İş tatmini bireyin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını doğrudan etkilemektedir. İş tatmini düzeyi yüksek olan bir işgörenin bedenen ve ruhen de sağlıklı olması beklenmektedir. Her açıdan sağlıklı olan çalışanın sergileyeceği performans ve vereceği hizmet de kaliteli olacaktır. Bu durum ise kurumlar için istenen bir durumdur. İşgörenin iş tatmini düzeyinin düşük olması, onun işine karşı uzaklaşarak yabancılaşmasına ve isteksiz davranmasına neden olmaktadır. Yaptığı işe yönelik isteğini ve ilgisini kaybeden bir çalışanın sergileyeceği performans ve vereceği hizmetin kalitesi de düşecektir. Bu durum ise kurumların zararına olacak sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Söyük, 2007).

Performans:

Performans kavramı bireyin kendisine verilen görevleri eksiksiz ve sorunsuz bir biçimde yerine getirebilmek için sarf ettiği çabayı ifade etmektedir. İşgörenin sergileyeceği performans ise bazı unsurlardan etkilenebilmektedir. Örneğin icra ettiği iş karşılığında ödüllendirilen ve takdir edilen işgören daha büyük ve zor işler yapabilmek için kendisinde yeterli gücü ve motivasyonu bulacaktır. Kurumu tarafından ödüllendirilen çalışanın iş tatmini seviyesi yükselecektir. Artan iş tatminiyle birlikte sergileyeceği performans da doğru orantılı şekilde artacaktır (Barutçugil, 2013).

Çalışanın performansı üzerinde belirleyici olan unsurlardan biri de iş güvencesidir. İş güvencesi olmayan bir iş görenin iş tatmin düzeyi bu durumdan olumsuz bir biçimde etkilenecek ve iş tatmini azalan çalışanın dolayısıyla performans düzeyi de azalacaktır. İş tatmini ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (Keser, 2006).

Verimlilik:

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte rekabet artmış ve kurumların kaliteli mal üretmesini ve hizmet sunmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda verimlilik kavramı örgütler açısından oldukça önemlidir. Verimlilik, işletmelerde üretilen mal ve verilen hizmet ile bu mal ve hizmetin meydana gelmesine yardımcı olan kaynaklar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Kurt, 2012).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda mutlu olan işgörenlerin verimli performanslar sergiledikleri ortaya çıkarılmıştır. İşgörenin moral ve motivasyonunun yüksek olması verimini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Çalışanın yaptığı işten tatmin olması işine yönelik olumlu bir tutum ve davranış sergilemesine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte çalışanın başarıma arzusu da artacaktır. Buna bağlı olarak da kişinin başarıma isteği artacaktır (Erdoğan, 1991).

Motivasyon:

Kurumların başarısı işgörenlerin kurumun amaçları doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Dolayısıyla işgörenlerin motivasyonu bu noktada oldukça önemlidir. Motivasyonu yüksek olan işgörenler bütün dikkatlerini yaptıkları işe yöneltmektedir. Yüksek motivasyon ise çalışanın verdiği hizmetin kalitesini de arttırmaktadır (Koçel, 2007).

Motivasyonu yüksek olan ve işinden tatmin olmuş işgörenin ruhsal durumunun iyi olması beklenmektedir. Morali yüksek olan işgörenin kurumuna faydası artmaktadır. İş tatmini ve motivasyon kavramları birbirleriyle ilişkilidir. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanın motive olması daha kolaydır. Bu bağlamda iş tatmini ve motivasyon düzeyinin doğru orantılı olarak İş tatmini yüksek olan bireyin motive olması daha kolaydır. Bu sebeple iş tatmini ve motivasyonun doğru orantılı olduğu belirtilmektedir (Işıkhan, 2016).

Yaşam Tatmini:

Bireyin yaşam tarzını belirlemede etkili olan bazı unsurlar vardır. Bunlar yaşama karşı bakış açısına bağlı olarak geliştirdiği değer, tutum ve davranışlardır. Her insanın yaşama bakış açısı farklılık göstermektedir. Bu

bağlamda her insanın yaşam tatmininin de farklılık gösterdiği söylenebilir (Tengilimoğlu ve ark., 2012).

İşinden tatmin olan çalışanlar genel anlamda mutlu insanlardır. Mutlu insanlar hayattan zevk almayı bilmektedirler. İş tatmini yüksek olan insanların yaşam tatminlerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Yaşam tatmini yüksek olan bir kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığı olumlu yönde etkilenmektedir (Söyük, 2007).

Başarı:

İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkinin boyutunu açıklayan çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlerden birine göre iş tatmini başarı düzeyini arttırmaktadır. Başka bir görüşe göre ise başarı elde edilmesi iş tatminini sağlamaktadır. İşgörenin başarı sonrasında ödüllendirilmesi durumunda iş tatmini düzeyi artacaktır. İş tatmini ve başarı arasındaki ilişkinin yönünü inceleyen son görüşe göre ise başarı da iş tatmini de ödüllerden dolayı olmaktadır (Davran, 2014).

2.2.4 İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini kavramı kompleks ve çok yönlü bir kavramdır. Çünkü iş tatmini ani bir şekilde iş tatminsizliğine dönüşebilmektedir. Bir kurumda çalışanların işlerinden tatmin olmaması o kurumda bir şeylerin yolunda gitmediğinin bir göstergesidir. Bir kurumda iş tatminsizliğinin başlaması işe geç kalmaları, işe devamsızlığı ve performans kaybını beraberinde getirmektedir. İş görenlerin iş tatmini düzeylerinin azalması örgütün hem iç hem de dış tehlikelere yönelik savunmasız hale gelir. Dış tehlikelere yönelik kendini savunamayan örgüt ise yol olmaya mahkûm olacaktır (Akıncı, 2002).

İşe Devamsızlık:

İşgörenin işyerinde olması gereken zamanlarda yapması gereken işini yapmak için hazır bulunmaması anlamına gelen devamsızlık hem kurum hem de işgörenler için önem arz eden bir konudur (Eren, 2008).

İşgörenin işe karşı devamsızlık yapması diğer işgörenleri de olumsuz yönde etkileyecektir. İşe devamsızlık yapan iş arkadaşının yapması gereken işi yapmak durumunda kalan işgörenin moral ve motivasyonu düşebilmektedir.

Fazladan çalışmak durumunda kalan işgörenin fiziksel sağlığı bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu olumsuz durum ise çalışanın iş tatmini düzeyini azaltacaktır. Kurum için işe devamsızlığın önem arz etme sebebi ise yapılan devamsızlıkların iş performansını ve veriminin azalacak olmasıdır. Bu olumsuzluk ise kurumlar için istenmeyen bir durumdur (Kulaklıkaya, 2013).

İş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkinin yönünü incelemek adına Çekilme Teorisi (Withdrawal Theory) geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, çalışanın iş tatmini düzeyi azalırsa çalışan işine yoğunlaşmakta zorlanır. İşine odaklanamayan bir çalışanın devamsızlık yapabileceği söylenebilir (Şahin, 2016).

İşten Ayrılmalar:

İşgörenler dahil oldukları örgütlere verdikleri hizmetin karşılığında çeşitli beklentiler içine gireceklerdir. Beklentilerinin kurum tarafından karşılandığını hissetmesi çalışanı örgütte kalma konusunda motive edecektir. Beklentilerinin kurum tarafından karşılanmadığını gören çalışan ise stres yaşayacaktır. Stres yaşamaya başlayan çalışanın iş tatmini düzeyi ise zamanla azalır ve işten ayrılmayı düşünebilir (Yıldız, 2010).

Çalışanın işten ayrılma düşüncesi üzerinde belirleyici olan unsurlardan biri de başarı unsurudur. İşgören dahil olduğu örgütte başarılı ise bu örgütte devam etmek isteyecek ve yapılan iş yöneticiler tarafından da beğenilecek ve takdir edilecektir. Başarısız bir çalışma hayatı olan işgörenin ise işe yönelik tutum ve davranışları olumsuz yönde değişebilir ve bu olumsuzluk iş tatminini azaltabilir. Başarısızlık ve tatminsizlik ise işten ayrılmalara zemin hazırlayabilir (Dinç, 2011).

Personel Devir Hızında Artış:

İş tatmini düzeyi ve iş gücü devri ilişkisi incelendiğinde negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. İş tatmini düzeyi düşük olan bir işgörenin işten ayrılma isteği artacaktır. İşten ayrılan işgören sayısının artması personel devir hızının artışına zemin hazırlayacaktır. İş tatmini düzeyi yüksek olan işgören işten ayrılmayı çok fazla düşünmeyecektir ve dolayısıyla personel devir hızında artış yaşanmayacaktır (Özkalp ve Kirel, 2001).

Personel devir hızı herhangi bir örgütte belirli bir sürede işe yeni başlayan ve işten ayrılan çalışanların sayısı baz alınarak hesaplanmaktadır. Çalışanlar emeklilik, ölüm gibi zorunlu faktörlerden dolayı kurumdan ayrılabilceği gibi istifa, işe karşı uzaklaşma ve soğuma gibi faktörlerden dolayı da kurulabilmektedir (Şimşek, 2007).

Her kurum personellerinden etkin bir biçimde yararlanmak istemektedir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için personellerinin verimli ve etkin çalışması, yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Bir bireyin yaptığı işte uzmanlaşması zamana yayılan bir durumdur. Bu bağlamda tecrübeli ve iyi yetişmiş personellerini kaybetmemek işletmeler için oldukça önemlidir. Personel devir hızının fazla olduğu işletmelerde işgörenlerin iş tatmini düzeyleri azalacaktır ve bu durum işletmeler için istenmeyen bir durumdur (Çelik, 2012).

Yabancılaşma:

Yabancılaşma kavramı herhangi bir şeye yönelik duyarsız kalmayı ifade etmektedir. Yabancılaşmanın olmasıyla birlikte birey içe dönük bir tutum sergileyecektir. Yabancılaşma yaşayan işgören dahil olduğu örgütten uzaklaşacak ve içine dönecektir. Yabancılaşarak örgütten uzaklaşan bir çalışanın ise iş tatmini düzeyi düşük olacaktır. Bireyin kendisinden de uzaklaşması, yabancılaşması bireyin doğal yapısını da bozacaktır. Doğal yapısı bozulan bir birey çevresindeki kişilerden de uzaklaşabilir. Dolayısıyla yabancılaşma bireyin hem çalışma hayatına hem de özel yaşamına zarar veren olumsuz bir durumdur (Tutar, 2010).

İşinden tatmin olmayan bir çalışan; olumsuz duygular yaşayacak ve bu olumsuzluklar bireyin hem fiziksel hem de ruh sağlığını bozacaktır. Buna bağlı olarak çalışanda işten uzaklaşma, memnun olmama, şikayetçi olma, işten uzaklaşma, işi bırakma gibi durumlar ortaya çıkacaktır (Izgar, 2008).

Dahil olduğu örgüte karşı yabancılaşma yaşayan bir işgören örgütünün kendisine sunduğu örgütsel statüyü ve saygınlığı kabul etmemektedir. Yabancılaşma yaşayan bir kişi işini yaşamının bir parçası olarak

görmemektedir. İşine yabancılaşan kişi örgüt dışında kendisini tatmin edecek yollar arayacaktır (Başaran, 1991).

Psikolojik sorunlar ve stres:

Stres, bireylerin düşüncelerini, davranışlarını, çalışma hayatını ve özel yaşamlarını etkileyen olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir. Stres, bireylerde fiziksel semptomlar şeklinde ortaya çıkabileceği gibi psikolojik ve davranışsal semptomlar olarak da ortaya çıkabilmektedir (Eren, 2012). Stres kavramı örgütler için önemli bir kavramdır. Çünkü stres, iş görenlerin iş tatmini düzeylerini, verim ve performanslarını doğrudan etkilemektedir (Michael, 2010).

Konu ile ilgili yapılan bir çalışmada sağlık personelleri çalışmaya dahil edilmiş ve sağlık personellerinin iş tatmini düzeyleri arttıkça stres belirtilerinin azaldığı; iş tatmini düzeyi azaldıkça stres belirtilerinin arttığı tespit edilmiştir. Fang (2011), stresli işlerde çalışan bireylerin, stres yaratmayan işlerde çalışan bireylere göre işe yönelik tutum ve davranışlarının daha olumsuz olduğunu ve iş tatmini düzeylerinin daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

2.2.5.Duygusal Emek ve İş Tatmini İlişkisi

Duygusal emek davranışları yönünden duygusal uyumsuzluğun yaşanmasıyla birlikte işgörenlerde özgüven kaybı, yabancılaşma, depresyon, iş tatmininde azalma, stres, tükenmişlik gibi duyguları ortaya çıkarabilmektedir. Literatür incelendiğinde duygusal emek ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişkinin yönünü inceleyen çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar olduğu görülmektedir (Lee, Esaki, Kim, Greene, Kirkland ve Mitchell-Herzfeld, 2013).

Araştırmacılar (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996) duygusal emek davranışlarının iş tatmini düzeyini azalttığını savunmasına rağmen, yapılan çalışmalarda analizler bu hipotezi destekleyememiştir (Wharton, 1993).

Hochschild (1983), işgörenlerin hissettiği duygularının mali amaç ile yönetilmesinin iş tatmini düzeyini azalttığını savunmaktadır. Bu görüşten yola çıkarak Grandey (1999), bir çalışma yapmış ve duygusal emek alt boyutu olan yüzeysel ve derinlemesine rol ile iş tatmini düzeyi arasında negatif

yönde bir ilişki olduğu hipotezini kurmuş ve çalışmadan elde ettikleri sonuçlarla hipotezini desteklemiştir. Ancak, Ashforth ve Humphrey (1993), yaptıkları çalışmada yalnızca iş tatmini ve yüzeysel alt boyut arasında negatif yönde ilişki bulmuştur.

Yang ve Cang (2008), yaptıkları çalışmada hemşirelerin duygusal emek alt boyutlarından olan derinlemesine eylem davranışı ile iş tatmini düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirtirken duygusal emek alt boyutlarından olan sahte duygular ile iş tatmini düzeyi ile anlamlı yönde bir ilişki olmadığını belirtmiştir.

Rutter ve Fielding (1988), yaptıkları çalışmada gardiyanları incelemiş ve iş yerinde hissedilen duyguların kontrol altına alarak baskılanmasının stres ile olumlu ve iş tatmini düzeyi ile olumsuz yönde ilişkili oldu sonucuna varmıştır.

İşgörenler için duygusal emek davranışlarının olumlu çıktıları arasında mali boyuttaki ödüller, psikolojik açıdan rahatlama, stres duygularında azalma ve iş tatmini düzeyinin yükselmesi gösterilebilir. Savaş (2012), öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada okul müdürlerinin duygusal emeklerinin öğretmenleri iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer bulgular elde eden başka bir çalışmada; iki şirkette çalışan toplam 622 çalışan üzerinde yapılan çalışmada duygusal emek kullanımı yüksek olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin de yüksek olduğunu belirtmiştir (Wharton, 1993)

Yapılan araştırmalar nezdinde duygusal emek davranışları ile iş tatmini düzeyleri arasında birbirinden farklı sonuçların elde edilmesinin bir sebebi olarak duygusal emek davranışlarının ya yüzeysel davranış ya da derinlemesine davranış olarak ele alınmasından dolayı ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Mengenci, 2015). Duygusal emeğin boyutları incelendiğinde, çalışanın gerçekte hissedilmeyen duyguları göstermesi ve bu durumun müşteriler tarafından anlaşılması hem kurumu hem de çalışanı olumsuz yönde etkileyerek çalışanın iş tatmini düzeyini azaltabilmektedir.

Abraham (1998) ve Morris ile Feldman (1996) duygusal uyumsuzluk şeklinde değerlendirdikleri yüzeysel davranış boyutunu, çalışanın gerçekte hissettiği

duygular ile sergilemesi gereken duygular arasında yaşanan çatışmadan kaynaklanan kişilik rolü şeklinde tanımlamakta ve bu çatışmanın iş tatminsizliği ile tükenmişlik duyguları üzerinde belirleyici olduğunu ifade etmektedir.

Gosserand (2003), farklı meslek gruplarından olan 318 personel ve yönetici ile bir çalışma yapmış ve yüzeysel davranış alt boyutunun iş tatmini ile negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Çalışanın derinlemesine davranış ya da samimi davranış sergilemesi otomatik olarak müşterilere olumlu bir şekilde yansımaktadır. Bu bağlamda derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutunun iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

Mengenci'nin (2015), 438 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada çalışan işgören, kendi açısından değer verildiği ve iş tatmini boyutundaki kazanımlarının biri veya birden fazlasını elde ettiğinde iş tatmini düzeyi yükseliyorsa doğal olarak örgütün çalışandan beklediği derinlemesine ve samimi davranışı sergileyerek yüzeysel davranıştan uzak durmaktadır şeklinde bir sonuca ulaşmıştır.

2.3 Tükenmişlik

Çalışan bireylerin mesleki ortamlarda yaşadıkları ilişkilerin zorlaşması ve buna bağlı olarak iş yaşamlarında çeşitli olumsuzluklar yaşaması ile gelişen süreç bizi modern çağın önemli bir sosyal sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Tükenmişlik (Burnout) şeklinde ifade edilen bu mesleki tehlike ilk olarak Freudenberger tarafından tanımlanmış (Freudenberger, 1974) ve Maslach ve Jackson tarafından ise daha sonraki süreçlerde genişletilmiştir.

Tükenmişlik kavramı ile ilgili olarak günümüzde de geçerliliği kabul edilen tanım tükenmişlik ile ilgili oldukça detaylı çalışmalar yapan ve Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştirmiş olan Christina Maslach'a aittir. Tükenmişlik; "Yaptığı işe bağlı olarak insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan çalışan bireylerde ortaya çıkan duyarsızlaşma, yorgunluk, duygusal anlamda tükenme ve düşük kişisel başarı duygusu" olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982; Budak ve Sürgevil, 2005). Çalışma hayatı yoğun olan

çalışanlara birinci dereceden tehdit olarak ön görülen tükenmişlik duygusu bu çalışanlar açısından kendilerini yeni bir güne diğer bireylere göre daha az enerjili hatta gerekli enerjiden yoksun bir şekilde başlamalarına neden olduğu söylenmektedir (Kaya, 2014).

Tükenmişlik kavramı ile ilgili ikinci önemli tanım Pines ve Aronson (1988)'a aittir. Pines ve Aranson tükenmişlik kavramını; bir enerji, bakış açısı, istek ve amaç kaybıdır ve devamlı olarak strese, mutsuzluğa, karamsarlığa ve kapana kısılmış gibi hissetme duygularına zemin hazırlayan fiziksel, duygusal ve zihinsel anlamda bir tükenme durumu şeklinde tanımlamıştır.

Duygusal kaynaklarını bütünüyle tüketen ve tüketilen kaynakları tekrar yenilemek isteyen kişilerin hem iş ortamlarında hem de özel ve sosyal hayatlarında memnuniyetsizlik meydana gelmektedir. Ergin'e göre (1992), tükenmişlik; kişilerin yaşamlarında yolunda gitmeyen durumlar söz konusu olduğunda ve bu olumsuz duruma inanmayı reddettiğinde ortaya çıkmaktadır. Çam (1992), kişisel kaynakların tükendiği, olağan olaylar karşısında sürekli umutsuzluk ve olumsuzluğun var olduğu, enerjinin tükendiği durumlarda tükenmişlik duygusunun ortaya çıktığını ifade etmiştir. Tükenmişlik kavramı hem duygusal hem de zihinsel ve fiziksel yorgunluğu ifade eden, zamana yayılarak gizli bir biçimde gelişen bir süreç olması sebebiyle ortaya çıkan her tükenmişlik dönemi kendi özelliklerine göre ele alınmalı ve incelenmelidir. Bu yönde yapılan değerlendirmeler tükenmişlikte erken tanı ve önleme çalışmaları adına önemlidir.

Tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılan tanımlar her ne kadar farklı noktalara odaklansa da ve ortak bir tanım üzerinde görüş birliğine varılmamış olsa da tükenmişlik, "istekler, beklentiler, tutumlar, davranışlar, güdüler ve duyguları kapsayan, kişisel düzeyde ortaya çıkan, içsel bir psikolojik deneyim" olarak ele alınmaktadır (Hock, 1988; Tümkaya, 1999; Ağaoğlu ve ark., 2004; Taşgın, 2004; Pines ve Aranson, 1988; Gökçakan ve Özer, 1999).

Tükenmişlik olgusu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Freudenberger (1974), tükenmişlik kavramının alt boyutlarından sadece

duygusal tükenmişliği çalışırken; Maslach ve Jackson (1981) ise bu üç boyutu da öne süren araştırmacılar olarak bilinmektedir (Arı ve Bal, 2008)

2.3.1 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişliğe etki eden faktörler bireysel ve çevresel olmak üzere iki başlık altında ele alınmakla birlikte tükenmişliğin ortaya çıkmasında bu iki faktör birlikte rol almaktadır.

2.3.1.1 Çevresel Faktörler

Bir iş ortamında tükenmişliğin semptomlarının ortaya çıkmasına neden olan örgütlerde görülen başlıca etmenler; Adil ve eşit olmayan bir yönetimin olması, yapılan eleştirilerin yapıcı olmaması, işgörenlere ödüllendirmelerde eşit davranılmaması, işgörenlerin işleri ile ilgili belirsizlikler yaşamaması, işgörenlerin terfi olanaklarında önlerinin kesilmesi, işgörenlerin işiyle ilgili güvenceye sahip olmadığını hissetmesi, işgörenlerin sakin ve huzurlu dinlenme imkanlarının olmaması, bürokratik işlerin zorlu ve yoğun olması, ağır iş yükü, sürekli olarak aynı işleri yapma ve sürekli olarak yavaş gelişim gösteren kişilerle çalışma, kurum yöneticilerinin işgörenlerin ihtiyaçları ile ilgilenmemesi ve uzun çalışma saatleri şeklinde sıralanabilir (Lim ve Eo, 2014).

2.3.1.2 Bireysel Faktörler

Kişiler arasında çevresel faktörlerin stres kaynağı olarak değerlendirilmesi ve bu stres faktörleriyle başa çıkabilme kapasiteleri arasında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Maslach'a göre tükenmişlik duygusu her bireyde ve yaşanan her durumda ortaya çıkmaz. İnsanın bireysel yapısındaki değişiklikler genel yapısını etkilemektedir. Bazı bireyler olumsuz faktörlerin ortaya çıkardığı etkileri bireysel özellikleri sayesinde yok sayabilir ya da bu olumsuzluktan daha az etkilenirken bazı bireyler ise var olan olumsuzluk çok daha ciddi boyutlarda algılanabilir ve kişi stres faktörlerinden normalden fazla etkilenebilir.

Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler çok fazla olmakla birlikte genel itibarıyla; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum ve kişilik olmak üzere ele alınmaktadır (Madhukar ve Sharma, 2017).

Cinsiyet:

Cinsiyetin, tükenmişlik duygusu üzerine etkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar olduğu görülmektedir (Başerer ve Başerer, 2019). Kadınların veya erkeklerin daha fazla tükenmişlik duygusuna sahip olduğunu gösteren araştırmalarla birlikte kadınlar ve erkekler arasında tükenmişlik duygusu açısından bir farklılık olmadığını gösteren araştırmalar da mevcuttur (Mullins, 2010).

Robbins ve Judge (2013), yaptıkları çalışmada, erkek çalışanların tükenmişlik alt boyutu olan duyarsızlaşma puanları kadın çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni ise toplumsal erkek algısının; bağımsızlık, otorite, kolay bir şekilde yıpranmama ve incinmeme yönünde olması olarak yorumlanmaktadır (Börü ve Çiper, 2017). Dolayısıyla duyarsızlaşma boyutunun erkek çalışanların bastırılmış ve kontrol altında tutulmaya çalışılan duygularını yansıttığı söylenebilir.

Yaş:

Genel itibariyle bütün demografik değişkenler içinde yaş değişkeni, tükenmişlik kavramı ile en ilişkili olan değişken olarak kabul edilmektedir. Konu ile ilgili yapılan bir çalışmada yirmili yaşlarındaki işgörenlerin otuzlu ve kırklı yaşlardaki işgörelere nazaran tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Schneider, Benjamin, Salvaggio, Amy, Subirats ve Montse, 2017). Bu değişken ile ilgili kabul edilen görüş yaş ilerledikçe tükenmişlik düzeyinin azalması yönünde olsa da daha farklı sonuçlar bulgulayan araştırmaların olduğu da görülmektedir. Thompson (2012), yaptığı çalışmada 50 yaş ve üzerinde olan bireylerin tükenmişlik seviyesinin daha genç olan bireylere nazaran daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Cinsiyete göre yaş gruplarında, bireylerin tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterebilmektedir.

Sonuç itibariyle yaş değişkeninin tükenmişlik düzeyine etkisi hem karmaşık hem de belirsizdir. Demografik değişkenler kapsamında tükenmişlik kavramı ile en ilişkili olan değişken yaş değişkeni olmasına rağmen kişilerin sosyal

yaşamlarında ve iş ortamlarında karşılaştıkları olaylar tükenmişlik duygusu konusunda yaş değişkeninden çok daha etkili olabilmektedir.

Medeni durum:

Medeni durumun tükenmişlik düzeyine etkisini inceleyen bir çalışmada bekar bireylerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Yüksekbilgili, 2016). Başka bir çalışmada ise yine medeni durum değişkeni ile tükenmişlik incelenmiş ve en riskli grubun öncelikle bekâr bireyler, sonra boşanmış bireyler ve en az riskli grubun ise evli bireyler olduğu ortaya çıkarılmıştır. Boşanmış bireyler özellikle de duygusal tükenme boyutunda oldukça riskli kabul edilmektedir. Bireyin çocuk sahibi olmaması da tükenmişlik için risk olarak değerlendirilebilir (Yalçın, 2018).

Eğitim:

Literatür incelendiğinde eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir (Yaşar, 2016). Bu ilişki ise iki temel görüşle açıklanabilir. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenler sorumluluğu daha fazla olan işlerde görevlendirilmektedir. İyi eğitim almış kişiler kalifiye işe sahip olabilmek adına gösterdikleri çabanın ve emeğin karşılığında yaptıkları işten yüksek beklenti içerisine girmektedir. Bunun sonucunda iş için gösterdiği gayretin ve beklentilerinin karşılığını alamayan kişi tükenmişlik yaşayabilir.

Kişilik:

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar kişisel yeterliliklerin tükenmişlik belirtilerini azalttığını belirtmektedir. Bu kişisel yeterliliklerden en önemlisi ise öz yeterlilik kavramıdır. Öz yeterlilik bireyin yaptığı işte kendisine olan güven duygusu olarak tanımlanabilir. Baş etme stratejileri ve öz yeterlilik gibi kişisel faktörler stresli durumlar karşısında kişinin daha az zarar görmesinde etkili olur. Bununla birlikte kendi gayretleri ile stresli durumlara yönelik mücadele eden kişilerin hem öz yeterliliklerinin fazla olduğu hem de daha az düzeyde duyarsızlaştıkları belirtilmiştir (Chlan, 2013). Bir çalışmada kontrol baş etme yöntemi ve pasif ve umutsuz olmayı yeğleyen kaçış baş etme yöntemleri karşılaştırılmış ve çalışma sonucunda; kontrol baş etme yönteminin iş ile ilgili stresi azaltıp mesleki tatmini arttırdığı, kaçış baş etme yönteminin ise iş ile

ilgili stresi arttırdığı ve mesleki tatmin azalmasına sebep olduğu ortaya çıkarılmıştır (Teixeira, Ribeiro, Fonseca ve Carvalho, 2014).

2.3.2 Tükenmişlik modelleri

2.3.2.1 Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky modeline göre tükenmişlik; ağır iş yükü, çalışma saatlerinin uzun olması, ödüllendirme ve takdir eksikliği, düşük ücret, iş ile ilgili beklentilerin mevcut durum ile uyuşmaması, bürokratik problemler gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik birbirini takip eden 4 evre sonrasında gelişen bir süreçtir.

İdealistik Şevk ve Coşku Evresi:

Bu evrede aşırı düzeyde enerji ve umutluluk görülür ve abartılı boyutlara ulaşan mesleki istekler ön plana çıkar. Müşterilere karşı empati duygusu geliştirme, enerjini iş yaşamında gereksiz bir şekilde harcama, mesleğini her şeyden önemli olarak algılama, yapılan işin ihtiyacı olan her şeyi karşılayacağı beklentisi bulunulan statünün gerekliliklerini ve çalışma alanlarını kestirememeye gibi durumlar bu evrede ortaya çıkabilen tehlikeli belirtilerdir (Baysal, 1995).

Durgunlaşma Evresi:

Bu evrede bireyin istek ve umut etme halinde belirgin düzeyde bir azalma olur. Kişi mesleğini icra ederken karşılaştığı zorluklardan, daha önce dikkatini çekmeyen ya da umursamadığı durumlardan giderek rahatsızlık duymaya başlar. Böylelikle sorgulanma dönemine girilmiştir. Sorgulanan şey ise kişinin işten başka bir şey yapmıyor olma durumudur. Tükenmişliğin ilk iki aşaması birbiriyle tezat durumdadır (Baysal, 1995).

Engellenme Evresi:

Bu evrede kişi icra ettiği işteki görevini, sorumluluklarını, yaptığı işin anlamını ve kendi değer yargıları açısından yaptığı işin sonuçlarını düşünmeye, irdelemeye başlar. Bu engellenme devam ettikçe kişi üç farklı yol izleyebilmektedir. Adaptif savunma stratejilerini kullanan birey; var olduğu duruma göre bir denge mekanizması geliştirerek tükenmişlikten çıkmaya

çalışır. Maladaptif savunma stratejilerini kullanan birey; var olan problemi yok sayar ve kendisini yaptığı işe daha çok vererek problemlere çözüm arar. Durumdan kendini çekme stratejisinde ise kişi zaman içerisinde mekanikleşir ve dolayısıyla kendini yaptığı işe zihinsel anlamda vermez (Sürgevil, 2006).

Umursamazlık Evresi:

Bu evre farklı aşamaları beraberinde getiren bir evredir. Bu aşamada duygusuzlaşmanın tipik semptomları duygusal kopma, işe yönelik beklenti ve inançların bütünüyle yitilmesi, müşterilerle görüşme sürelerini asgari düzeye çekmeye çalışmak, işe geç gitmeye başlamak gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bu evredeki birey müşterilere karşı umursamaz, ilgisiz, katı ve soğuktur (Sürgevil, 2006).

2.3.2.2 Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik “uzun süre devam eden duygusal stresörlere karşı verilen ve üç bileşenden oluşan bir cevaptır”. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeline göre tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel belirti çeşidini yansıtmaktadır. Bu boyutlar;

- a) Fiziksel belirtiler üzerinde yoğunlaşan fizyolojik boyut (fiziksel tükenme),
- b) Tutum, düşünce ve duygular üzerinde yoğunlaşan duygusal-bilişsel boyut (duygusal tükenme),
- c) Semptomatik davranışlar üzerinde yoğunlaşan davranışsal boyut (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi).

Bu modele göre kişinin bireysel özellikleri, iş yaşamı ve sosyal hayatı tükenmişlik duygusu ile baş etmede oldukça etkili olan faktörlerdir. Bu modelde tükenmişlik “durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu” olmak üzere dört aşamada gerçekleşmektedir (Yakar, 2015).

- a) Durumun Strese Götürme Derecesi: Çalışma hayatındaki stresin düzeyini belirleyen asıl faktör kişinin iş ile ilgili beklentileri ile elde ettikleri, kazandıkları arasındaki uyumsuzluktur.

b) Stresi Algılama Düzeyi: Strese sebebiyet verecek birçok durum bireyin kendisini stres altında hissetmesi ile sonuçlanmaz. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş, rol ve örgüt faktörlerine, kişilerin bireysel özelliklerine, kişilik yapılarına ve geçmiş yaşantılarına bağlıdır.

c) Strese Verilen Tepki: Bu aşama kişi algıladığı strese karşı fiziksel, davranışsal ve bilişsel olmak üzere üç tür tepki vermektedir. Hangi tepkinin ortaya çıkacağını ise bireysel ve örgütsel değişkenler, faktörler belirlemektedir.

d) Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Bu aşamada tükenmişlik, uzun süre devam eden duygusal stresörlere maruz kalınması ile ortaya çıkar. Bireyin iş doyumunda azalma, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları ortaya çıkabilir.

2.3.2.3 Meier Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik hem kişisel hem de çevresel unsurların bir fonksiyonu ve yineleyen olumsuz iş yaşantılarının bir sonucu olarak gelişmektedir. İş ile ilgili ortaya çıkan sonuçların kişi tarafından yönetilememesi, sergilediği performans karşılığında dahil olduğu örgütten yeterli düzeyde olumlu geribildirim almaması temel neden sayılmaktadır (Yeni, 2011).

2.3.2.4 Pines Modeli

Bu modele göre tükenmişlik; kişileri duygusal açıdan devamlı bir şekilde tüketen ortamların; kişiler üzerinde neden olduğu fizyolojik, duygusal ve zihinsel açıdan bir bitkinlik halidir. İş hayatlarından varoluşsal bir anlam elde etme düşüncesine giren idealist bireyler, ilk olarak işe yüksek bir motivasyon ve beklenti ile başlarlar. İşe yüklediği anlamı elde edemediğini anladıkları zaman ise karamsarlık, umutsuzluk, çaresizlik ve süreç içerisinde tükenmişlik duygularına kapılırlar (Bahar, 2006).

2.3.2.5 Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach tükenmişlik modeli günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik modelidir. Bu model; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma olmak üzere üç boyutlu bir modeldir. Bu modele göre bireylerdeki

tükenmişliğin düzeyini ölçebilmek adına 22 sorudan oluşan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” geliştirilmiştir.

Duygusal Tükenme:

Maslach'ın tükenmişlik modeline göre duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin başlangıç noktası ve en net semptomu olarak görülmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Duygusal açıdan tükenme boyutu, bir bireyin duygusal açıdan tükenmesi ile enerjisinin olarak tükenme olgusu, bir kişinin duygusal olarak tükenmesi ile enerjisinin en alt seviyeye düşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutta tükenmişlik yaşayan kişilerde gözlemlenen en belirgin belirti ise işgörenlerin duygusal anlamda işlerine odaklanamamaları ve kendilerini işlerine verememeleridir. Ortaya çıkan bu durum karşısında ise çalışanlar duyarsızlaşmakta ve hizmet verdiği kişiler ile aralarında olumsuz yönde bir ilişki geliştiğini söylemek mümkündür (Tuğrul ve Çelik, 2002).

Mesleki tükenmişliğin bu boyutunda kişide halsizlik, yorgunluk, enerji kaybı, duygusal açıdan kendini yıpranmış hissetme gibi semptomlar gözlenmektedir. Literatür incelendiğinde duygusal tükenme boyutu, tükenmişlik sürecinin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak kabul edildiği görülmektedir. Duygusal tükenme boyutu tükenmişliğin içsel boyutudur. Duygusal açıdan tükenmişlik yaşayan birey müşterilere geçmişte dönemlerde olduğu gibi ilgili ve sorumlu davranmadığını düşünebilir. Bu düşüncelerle birlikte gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan kişi için bir sonraki gün işe gitmek zorunda oluşu büyük bir endişe kaynağıdır (Arı ve Bal, 2008).

Duygusal tükenme, tükenmişliğin stres boyutunu ifade etse de bireylerin insanlarla ve işleriyle olan ilişkisinin önemli yönlerini atlamaktadır. Duygusal tükenme, basitçe deneyimlenen bir şey değildir. Duygusal açıdan tükenme yalnızca bir belirti değil aynı zamanda bireyin iş yükü başa çıkmanın bir yolu olarak, yaptığı iş ile arasında duygusal ve bilişsel açıdan mesafe koyma çabasıdır. Buradan hareketle Gabbe ve Stey (2015), görev tanımları geniş olan işgörenlerde duygusal tükenmişlik düzeyinin de görev tanımı ve iş yükü daha hafif olan bireylere göre daha fazla olduğunu ifade etmiştir.

Duyarsızlaşma:

Tükenmişliğin ikinci alt boyutu olan duyarsızlaşma boyutu, tükenmişliğin bireylerarası iletişim boyutunu ifade etmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998). Maslach ve Jackson (1981), duyarsızlaşma boyutunu tükenmişliğin üç boyutu arasındaki en problemlili boyut olarak değerlendirmektedir. Kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkan problemler ve çatışmalar, tükenmişliği kişisel bir sorun olmaktan çıkarıp örgütün bütününe sirayet eden salgın bir hastalık durumuna taşımaktadır. Maslach'ın tükenmişlik modeline göre duygusal açıdan tükenmiş birey, kendisini diğer kişilerin problemlerine çözüm bulmada yetersiz olarak algılamakta ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yöntemi olarak görmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Kişinin yaptığı iş gereği iletişim kurduğu diğer kişilere ve işine karşı mesafeli, soğuk, isteksiz, ilgisiz, katı ve insani olmayan düşünce ve tutumlar geliştirmesi olarak ifade edilebilen duyarsızlaşma, işe karşı idealizmde büyük oranda azalmaya işaret etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Duyarsızlaşma boyutunda özellikle işyerinde müşterilere karşı sergilenen tutumlarda olumsuz açıdan değişimler gözlemlenmektedir. Kişiden kişiye farklılaşabilen bu değişimler; diğer kişilerle olan iletişimini işin yapılabilmesi için gerekli olan asgari düzeye çekmesi, hem iş arkadaşlarına hem de müşterilere aşağılayıcı ve nezaketten yoksun davranışlar sergilemesi, müşterilerin ya da çalışma arkadaşlarının rica ve isteklerini yok sayması, müşterilere insan değil de birer objelermiş gibi davranması, dahil olduğu örgüte karşı mesafeli, sorumsuz ve alaycı tavırlar takınması, kişileri iç dünyasında sınıflandırarak onlara klişeleşmiş kalıp yargılarıyla davranması ve sert tutumlar sergilemesi şeklinde sıralanmaktadır (Sürgevil, 2005; Torun, 1995; Maslach ve Jackson, 1981).

Duyarsızlaşan kişi hayatının bütününe başkaları tarafından kontrol edildiğini düşünür ve bundan dolayı insanları yaşamından çıkararak yalnız kalmak isteyebilir (Wright ve Douglas, 1997). Duyarsızlaşma boyutu bir bakıma kişilerin kendilerini, tükenme ve hayal kırıklığından uzak tutarak koruma ve gelişebilecek psikolojik gerginlikten bilinçli bir şekilde uzaklaştırabilmek adına geliştirdikleri bir savunma mekanizmasıdır. Duyarsızlaşma yaşayan kişi,

psikolojik anlamda uğradığı zararı giderebilmek için diğer kişilerle arasına bir bakıma “duygusal tampon” oluşturmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998). Ancak bu düzeyde negatif tavır ve tutumlar ortaya çıkarmak, kişinin pozitif bakış açısına ve işteki etkinliğine ciddi düzeyde zarar vermektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Kişisel Başarıda Azalma:

Literatür incelendiğinde kişisel başarı boyutu “kişisel başarıda azalma” veya “düşük kişisel başarı duygusu” olarak da kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni ise tükenmişlik duygusundan söz edebilmek için kişisel başarı düzeyinin düşük olması gerekliliğidir. Maslach’ın tükenmişlik modelinde kişisel başarı boyutu, tükenmişliğin kişisel gelişme boyutunu ifade etmektedir. Maslach kişisel başarıyı; problemi başarı ile çözebilme ve kendini başarılı ve yeterli bulması olarak belirtirken, kişisel başarının düşmesini ise kişinin kendisini yaptığı işte başarısız, eksik ve yetersiz olarak algılaması olarak ifade etmektedir.

Düşük kişisel başarı duygusu tükenmişlik kavramının bir parçasını oluşturmaktadır ve genelde tükenmişliğin diğer iki boyutunun bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Bu görüşe göre; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın ortaya çıkmasına sebep olan örgütsel koşullar belli bir zaman sonra işgörenlerin verimlilik ve etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedirler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Düşük kişisel başarı boyutu en temel haliyle “bireyin kendisini olumsuz bir şekilde algılama eğiliminde olması” olarak ele alınmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Kişinin diğer kişiler ile ilgili geliştirdiği olumsuz duygu ve düşünceler, belli bir zamandan sonra kendisi için de olumsuz duygu ve düşünceler geliştirmesine zemin hazırlamaktadır. Kişi çevresi tarafından sevilmediği, hizmet verdiği kişilerle ilgilenmede, iletişimde eksik kaldığı, problemlerle başa çıkamadığı, yaptığı işte başarılı ve yeterli olamadığı gibi duygu ve düşüncelere kapılabilir ve dolayısıyla benlik saygısı azalabilir (Yıldırım, 1996). Bu bağlamda düşük kişisel başarı duygusu yetersizlik, başarısızlık hissi, düşük moral ve motivasyon, verimlilikte ve yaratıcılıkta azalma, bireyler arası çatışmalar, karşılaşılan problemlerle başa çıkmada

eksiklik, kendine güven ve öz saygıda azalma gibi belirtileri ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Tükenmişlik duygusunu yaşayan birey yaptığı işte yol kat edemediğini, boş yere çalıştığını, boş yere zaman harcadığını düşünerek yetersizlik ve suçluluk hislerine kapılır (Silah, 2001), kendisini çaresiz, yetersiz olarak algılayarak yeteneklerini sorgulamaya başlar ve bu sorgulama kişisel başarıda düşüşe neden olur (Cordes, Dougherty ve Blum, 1997).

Tükenmişlik kavramının var olan üç boyutu arasındaki farkı ayırt etmek oldukça önemlidir. Tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar bu üç boyutun farklı nedenlerden dolayı geliştiğini ve farklı sonuçlar ortaya çıkardığını göstermektedir (Lee ve Ashforth, 1996). Bu görüşe göre duygusal tükenme, yapılan işe aşırı düzeyde yüklenme, manevi beklentiler ve kötü çalışma koşulları gibi durumlardan ortaya çıkarken; duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme ise genel olarak otorite, olumlu geri bildirim, sosyal ve duygusal destek ve performans değerlendirme gibi eksiklikler nedeniyle ortaya çıkmaktadır dolayısıyla oluşmaktadır (Demerouti ve ark., 2000).

2.3.3 Tükenmişliğin Gelişim Süreçleri

Tükenmişliğin üç boyut şeklinde ele alınmasıyla birlikte, tanımlanan bu boyutlar arasındaki etkileşimi ve ilişkiyi detaylı bir şekilde ortaya çıkarmaya çalışan sorular da değer kazanmıştır. Bununla birlikte bu boyutların gelişim evrelerinin doğru bir şekilde anlaşılması, tükenmişlik duygusunu önlemek adına için gerçekleştirilecek uygulamaların planlanmasında oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Van Dierendonck ve ark, 2004). Tükenmişlik kavramı ile ilgili alan yazın incelendiğinde, tükenmişliğin bir anlık bir durumdan ziyade süreklilik gösteren bir durum olarak ele alındığı ve genel olarak kabul gören Maslach Modeli ve Golembiewski Modeli olmak üzere iki modelin var olduğu gözlenmektedir (Lewin ve Sager 2009).

Maslach'a (1982), tükenmişlik sürecinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi şeklinde olmak üzere üç boyutta geliştiğini ifade etmiştir. Maslach ve Jackson, tükenmişliğin evrelerini farklı şekillerde değerlendirirler de her boyutun birbiriyle bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir (Maslach ve Jackson 1982). Maslach Modeline göre tükenmişlik süreci

işgörenin iş ile ilgili stresörler karşısında geliştirdiği bir tepki olarak duygusal tükenme evresi ile başlar. Duygusal tükenmişliğe karşısında bir savunma mekanizması olarak birey diğer bireylerle arasındaki iletişim ve ilişkilerinde kayıtsızlaşmaya başlar. Duyarsızlaşma evresine geçildiğinde ise kişi, işin kendisinden beklediği durumlarla bulunduğu durum arasındaki uyumsuzluğun farkına varır. Bu uyumsuzluk bireyin kendisini yetersiz görmesi ve başarısız olarak değerlendirmesi ile sonuçlanır. Maslach tükenmişlik modeline göre duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarıda düşme hissinin bir nedenidir.

Golembiewski Modeli'nde ise tükenmişlik süreci duyarsızlaşma boyutu ile başlar. Duyarsızlaşma işgörenin işe yönelik performansına etki eder ve başarıya ilişkin düşüncelerini etkileyerek kişisel başarıda düşme hissine neden olur. Bir sonraki boyutta ise kişinin duygusal tükenmişlik yaşaması ile süreç son bulur. Golembiewski Modeli'ne göre duyarsızlaşma kişisel başarıda düşme hissinin, kişisel başarıda düşme hissi de duygusal tükenmenin nedenidir (Lewin ve Sager 2007; Maslach ve ark., 2001; Ashforth ve Lee 1997; Cordes ve ark.,1997).

Cordes ve ark.,'nın (1997)'de yaptığı çalışma da Maslach'ın modelini desteklemektedir. Yine literatürde Barutçu ve ark.,'nın (2008) ifade ettiklerine göre farklı araştırmacılar tarafından tükenmişlikle ilgili süreçler farklı şekillerde değerlendirilmiştir. İşgörenlerin tükenmişlik duygularının yoğun olarak ortaya kurumlarda, işine fazlasıyla bağlı olan işgörenlerde yoğun stres ortaya çıkmakta, tatminsizlik yaşamakta ve işlerine karşı yabancılaşmaktadırlar (Çakmakçı ve Aycan 2003). Aslında tükenmişlik duygusu stresin ilerlemiş ve kronikleşmiş halidir. Bu durumu bir süreç şeklinde ele almak mümkündür. İlk aşama ortaya çıkan duygu mutluluktur. Bu aşamada aslında işler yolunda gitmekte ve birey problemlerle baş edebilmek adına çeşitli mekanizmalar geliştirmektedir. İkinci aşama bireyin geliştirdiği mekanizmalarda birtakım problemlerin ve tutarsızlıkların fark edilmesi aşamasıdır. Üçüncü aşama duruma uygun olmayan mekanizmaların devreye sokulması sonucunda her şeyin kontrol dışı olduğu, fiziksel, duygusal ve zihinsel kaynakların kaybedildiği aşamadır. En son aşama ise bireyin yaşadığı stresörlerle başa çıkılamayan ve bitkinlik hissedilen tükenmişlik

halidir (Sheesley 2001). Diğer bir ifadeyle stres ile başa çıkamayan bireylerde uzun vadede tükenmişlik ortaya çıkmaktadır.

2.3.4 Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişliğin belirtileri fiziksel, duygusal/psikolojik, zihinsel ve davranışsal olmak üzere dört başlık altında ele alınmaktadır.

2.3.4.1 Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik fiziksel açıdan ilk etapta hafif semptomlar şeklinde kendisini göstermektedir. Bu belirtiler; sürekli olarak devam eden sürekli yorgunluk, halsizlik, bitkinlik hissi, vücutta uyuşma, kas gerginliği, baş ağrısı, uykusuzluk şeklinde sıralanabilir. Bu belirtiler ortaya çıktığında önlem alınmaması durumunda ise süreç içerisinde; tansiyon yükselmesi, yüksek kolesterol, solunum problemleri, soğuk algınlıkları ve koroner kalp hastalıkları, kilo kaybı veya şişmanlık ve cilt hastalıkları oluşmaya başlayabilir. Bu ve benzeri semptomlardan sürekli olarak yakınılması durumunda, kişi bu semptomları göz ardı etmemeli ve zaman geçmeden önlemler almalıdır (Toplu, 2012).

2.3.4.2 Zihinsel Belirtiler

Tükenmişliğin zihinsel açıdan en yaygın görülen belirtileri; işgörenlerin yaptıkları işe yönelik doyumсуuzlukla birlikte hem kendine hem kuruma hem de çevresine karşı genel bir olumsuzluk, negatıflık durumu halinde davranışlar sergilemesidir. Bu gibi tutumların sonuçlarında ise işten ayrılmalar, ciddiye almama veya ihmalkârlık gibi durumlar ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür (Işıkhan, 2016).

2.3.4.3 Psikolojik / Duygusal Belirtiler

Psikolojik semptomlar, tükenmişlik yaşayan bireylerde görülebilecek diğer tür semptomlara nazaran daha az belirgindir. Psikolojik veya duygusal belirtiler; duygusuz davranışların ortaya çıkması, engellenmişlik duygusu, gergin ruh hali, sinirlilik, psikolojik açıdan incinmeye açıklık ve psikolojik problemler, aşırı düzeyde alınganlık, nedeni bilinmeyen huzursuzluk, çabuk sıkılma, tedirgin olma, kaygı ve endişe, sabırsızlık, umutsuzluk ve karamsarlık, özgüven kaybı, konsantrasyon güçlüğü, çevreye karşı düşmanlık duygusu,

kendine ve çevresine yabancılaşma, güçsüzlük, hayal kırıklıkları, enerji kaybı, çabuk sıkılma, diğer kişileri eleştirme, istek kaybı, aile içi problemlerde artış, iş doyumsuzluğu ve tatminsizlik, güven, nezaket, saygı ve dostluk gibi olumlu duygularda hissizleşme ve azalma, düşünce ve davranışlarda belirsizlik, yersiz kuşkulanmalar ve paronaya, suçluluk duygusu ve depresyon şeklinde belirtilebilir. Bunun yanı sıra tükenmişliğin psikolojik/duygusal semptomları işiten ayrılmayı düşünme ve sık sık işe gitmek istememe şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. (Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Tümkiye, 1999; Sabuncuoğlu, 1996; Potter, 1998).

Bu belirtiler ortaya çıktığı zaman kişinin başarma hissi zarar görmektedir. Bir işi başarma ile ilgili kendine olan güveni, inancı ve takdiri azalan kişide, tükenmişliğin diğer semptomları için zemin hazırlanmış olur ve kişinin bu durumdan kurtulması çok daha zorlaşır.

2.3.4.4 Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranışsal semptomları fiziksel ve psikolojik semptomlara göre diğer insanlar tarafından daha kolay gözlenebilen semptomlardır. Bu belirtiler; başarısızlık duygusu, unutkanlık, aile içi problemler, dikkat eksikliği, ani ve çabuk öfkelenme, sinir krizleri, çevreden uzaklaşarak yalnız kalma isteği, sık gelen ağlama atakları, alınganlık ve takdir görmediğini düşünme, işe karşı gittikçe artan memnuniyetsizlik, işi yavaşlatma, işin niteliğinde bozulma, müşterilere yönelik hatalı müdahaleler ve müşterilerin şikayetlerinde artış, hırsızlık eğilimleri, evrakta sahtecilik, düşük verim ve performans, doyumsuzluk ve tatminsizlik, çalışma arkadaşlarına karşı aşağılayıcı ve alaycı olma, iş gücü devrinde artış, farklı bir meslek eğitimi alma düşünceleri, işe geç gitme ya da hiç gitmemeler, kurumsal bağlılıkta azalma, hastalıklar nedeniyle işe gelmemelerde ya da geç kalmalarda artış, işten ayrılma düşünceleri ve başka iş alanlarına geçiş yapma isteği şeklinde sıralanabilir (Freudenberger ve Richelson, 1981; Perlman ve Hartman, 1982; Maslach ve Leiter, 1988; Çam, 1992; Potter, 1998).

Bu gibi davranışsal belirtiler sebebiyle sürekli huzursuzluk hisseden, yaptığı hiçbir şeyden zevk alamayan ve hiçbir işte tutunamayıp bir işten başka işe

atlamayı alışkanlık haline getiren kişi, karşılaştığı problemleri unutabilmek adına kendisini başka alanlara yoğunlaştırır. Bu alanlar; aşırı derecede yemek yeme, sağlığını riske edecek kadar çay, kahve ve alkol tüketimi şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca birey sürekli olarak gerginlik ve huzursuzluk yaşadığı için uyku problemleri yaşamaya başlar ve bunu giderebilmek için uyku ilacı, sakinleştirici ilaç kullanmaya başlayabilir. Bütün bu gelişmeler kişinin sağlık sorunlarını arttırır ve dolayısıyla işteki verimini düşürür (Carvalho ve ark., 2013).

2.3.5 Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle birlikte rekabet yaygınlaşmış ve iş dünyası hızla değişmeye başlamıştır. Bu değişim ise zihinsel iş yükünün, beklentilerin ve taleplerin artmasına neden olmuştur (Paoli ve Merlie, 2001). Bu bağlamda yönetim ve organizasyonlarda tükenmişlik, duygusal emek, iş doyumunu gibi kavramların ön plana çıkmaya başlamıştır. İlgili literatür incelendiğinde duygusal emek davranışlarının ortaya çıkardığı en olumsuz sonucun tükenmişlik duygusu olduğu görülmektedir (Özgen, 2010).

Grandey (1999), yaptıkları çalışmada duygusal emek kavramı ile tükenmişlik duygusu arasında doğru orantılı bir etkileşim olduğunu ve duygusal emek davranışlarının işgörenlerde tükenmişlik duygusuna yol açtığını ortaya koymuştur. Çalışmada ayrıca duygusal emek davranışı olan yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu ile doğru, kişisel başarı alt boyutuyla ise ters orantılı bir ilişki söz konusu olduğu belirtilmiştir. Yine başka bir çalışmasında Grandey (2003), duygusal emek davranışlarının duygusal tükenme alt boyutu ile ilişkisini çalışmış ve daha önceki çalışmasına benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Grandey'e (2003), bir işgörenin iş yerinde gösterdiği duygusal emek davranışları sebebiyle duygusal tükenme yaşamamasını; duygusal anlamda belirsizlik ve ikilem yaşamamanın bireyde ortaya çıkardığı gerilim ve işgörenin hizmet verdiği kişilere karşı sürekli ve düzenli olarak rol yapması nedeniyle duygusal kaynaklarının tükenmesi olmak üzere iki temel nedene bağlamaktadır.

Noor ve Zainuddin (2011), 102 kadın öğretmenin dahil olduğu çalışmada duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisini incelemiş ve çalışma sonucunda

tükenmişlik alt boyutu olan duygusal tükenme ve duygusal emek alt boyutu olan duyarsızlaşma arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yang (2011), yaptığı çalışmada tükenmişlik ve duygusal emek ilişkisini incelemek için 268 hemşireye anket uygulamış ve çalışma sonucunda duygusal emek ile tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki saptamıştır. Çalışmada ayrıca tükenmişlik düzeyinin duygusal emek, cinsiyet ve kişi başına atanan hasta sayısı gibi faktörlere göre değiştiğini de ortaya koymuştur.

Kaya ve Özhan (2012), yaptıkları iş gereği yüksek seviyede duygusal emek harcayan turist rehberlerinin duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisini incelemiş ve çalışma sonucunda işgörenlerin samimi ve derinlemesine davranış ortaya çıkarma düzeyleri arttıkça, tükenmişlik alt boyutu olan kişisel başarı hislerinin arttığı ve duyarsızlaşma alt boyutu seviyelerinin azaldığını saptamışlardır.

Yıldırım ve Erul (2013), duygusal emek davranışlarının tükenmişlik düzeyine etkisini belirlemek için yaptıkları çalışmada yaptıkları çalışmada duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisini belirlemek için Aksaray'da hem kamu hem de özel hastanelerde çalışan 128 hemşireyi incelemiş ve tükenmişlik ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Yücebalkan ve Karasakal (2016), benzer bir çalışma yaparak öğretim elemanlarının duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerini incelemiş ve duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Sakagami ve ark., (2017), Japonya'da ki psikiyatri hemşirelerinde duygusal emek davranışlarının tükenmişlik düzeylerine etkisini ortaya çıkarmak amacıyla 169 hemşireye "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ve duygusal emek ölçeği uygulamışlardır. Çalışma sonucunda duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu; uzun saatler çalışan ve ağır iş yükü olan hemşirelerde tükenmişlik duygusunun önlenmesi ve duygusal emeğe verilen önem ile hastalara daha nitelikli bir bakım sağlanabildiğini bulmuşlardır.

2.3.6 Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisi

Tükenmişlik, işgörenlerin verimliliğinin azalmasına ve dolayısıyla örgütün maliyetlerinin artmasına neden olan ciddi bir sorun olarak değerlendirildiği için son yıllarda bu kavram ile ilgili çalışmalarda artışlar olduğu gözlenmektedir. İş tatmini kavramı tükenmişlik duygusu ve iş çevresi faktörleri arasında bağlantılar kurmak, sorunları ortadan kaldırmaya yardımcı olmak açısından üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Örgütlerde ortaya çıkan tükenmişlik duygusu hem ulusal hem de global perspektifte ilgi çeken bir konu olma özelliğini korumaktadır.

İş tatmini ve tükenmişlik kavramları, yönetim ve organizasyon, işletme, endüstri ve örgüt psikolojisi alanlarında oldukça fazla çalışılan kavramlardır. Çalışan bireylerde tükenmişlik duygusuna ve iş tatminsizliğine yol açan faktörler incelendiğinde stres kavramının en önemli faktör olduğu görülmektedir. Çalışanlar herhangi bir stresör ile karşı karşıya kaldıklarında kendilerini nasıl dinginleştireceklerini ya da sakinleştireceklerini bilememeleri durumunda stres karşısında çaresiz hissetmektedirler (Smith, Jaffe-Gill ve Seggl, 2009). Ortaya çıkan stres bireyin psikolojik dengesini bozarak zaman içerisinde enerji kaybı, ilgisizlik, çaresizlik, zayıflık, duyarsızlaşma, tükenmişlik ve tatminsizlik gibi duyguları açığa çıkarmaktadır.

Tükenmişlik ve iş tatmini gibi iki önemli örgütsel davranış konusu günümüze dek farklı örneklerde incelenmiştir. Bu çalışmalar verim, performans, işi bırakma niyeti, motivasyon, iş doyumunu, yaşam mutluluğu, rol çatışmaları ve örgütsel destek gibi diğer örgütsel unsurlarla tükenmişliği, iş tatminini ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi daha açıklanabilir kılmaya çalışmışlardır.

Kinman ve ark., (2015), 628 öğretmenin dahil olduğu bir çalışmada duygusal emek, tükenmişlik duygusu ve iş tatmini ilişkisini incelemiş ve tükenmişlik ile iş tatmini arasında anlamlı korelasyonlar olduğunu belirtmişlerdir. Orhan ve Komşu (2016), 107 öğretim görevlisi üzerinde özyeterlilik ve tükenmişlik düşüncelerinin iş tatmini düzeyine etkisini ele almış ve sonucunda tükenmişlik ile iş tatmininin olumsuz ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Benzer bir çalışma Kart (2012), tarafından hava yolu çalışanlarının tükenmişlik duygularının iş tatmin düzeylerine etkisini incelemek amacıyla yapılmış ve çalışma sonucunda duyarsızlaşma alt boyutunun iş tatmini düzeyinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu, kişisel başarı alt boyutunun ise iş tatmini düzeyini pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir.

Güner ve ark. (2014), iş stresi, tükenmişlik, iş ve yaşam doyumu unsurlarını banka çalışanları üzerinde araştırmış ve tükenmişliğin iş tatmini düzeyi ile negatif yönde ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Meylan ve ark., (2018), banka çalışanlarında hedef baskısının tükenmişlik, iş doyumu ve iş tatmini ile ilişkisini incelemiş ve benzer bir sonuç elde etmiştir.

Özyurt, Hayran ve Sur (2006) Türk hekimlerin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerini incelemiş ve çalışma sonucunda iş tatmini ve duyarsızlaşma alt boyutu ve duygusal tükenme alt boyutlarının iş tatmini düzeyi ile ters yönde ve yine tükenmişlik alt boyutu olan kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Konu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların iş tatmini ve tükenmişlik ilişkisini çalışırken farklı yaklaşımlar ortaya koyduğu ancak genel olarak kabul gören görüşün tükenmişliğin iş tatmini düzeyine bağlı olarak değiştiği şeklinde olduğu görülmektedir (Barrick, 2014).

Gençay (2007), yaptığı çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini incelemiş ve iş tatmininin azaldıkça tükenmişliğin arttığını ortaya koymuştur. Profesyonel futbolcuların tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini düzeylerini incelemek amacıyla 416 futbolcunun dahil edildiği bir çalışmada üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda futbolcuların tükenmişlik düzeyi ile iş tatmin düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu belirtilmiştir (Ulucan, Adiloğulları ve Ünver, 2014).

2.3.7 Duygusal Emek, İş Tatmini ve Tükenmişlik İlişkisi

Günümüz iş dünyasında rekabetin alan değiştirerek daha çok hizmet eksenli olarak gerçekleşmesi işgörenlerin önemini bir derece daha artırmıştır. Özellikle de batı ülkelerinde mal üretiminden hizmet üretimine geçişin yaşanmasının bir sonucu olarak rekabet avantajına sahip olmak ve bunu

devam ettirebilmenin temel faktörlerinden biri en iyi müşteri hizmetinin sunulması olarak görülmeye başlanmıştır. Müşteriye hizmet sunmadaki beklenti ve taleplerin artışı ile birlikte çalışanların fiziksel ve bilişsel becerilerinin yanında duygusal ifadelerinin de sergilenmesini adeta zorunlu kılmıştır (Shani ve ark., 2014). Örgütün işgörenden beklentisi olarak ifade edilen müşterilere olumlu ve pozitif duygularla hizmet sunulması durumu ise ilgili literatürde duygusal emek olarak açıklanmaktadır (Domagalski, 1999).

Duygusal emeğin sonuçları değerlendirildiğinde en çok tükenmişlik ve iş tatminsizliği kavramlarına odaklanıldığı görülmektedir. Rutter ve Fielding (1988), duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gardiyanlar üzerinde çalışma yapmış ve çalışmanın sonucunda iş ortamında duyguların bastırılmasının stresle olumlu ve iş tatminiyle olumsuz ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Duygusal emek davranışlarının kişilerde depresyon, özgüven kaybı, duygusal tükenme ve yabancılaşma gibi duyguları ortaya çıkardığı yapılan çalışmalarda araştırmacılar (Ashforth ve Humphrey, 1993; Wharton, 1993; Tolich, 1993) tarafından kabul görmüştür.

Ashforth ve Lee (1990), duygusal emek davranışlarının iş verimliliğini artırırken kontrol duygusunu, kişiler arası problemleri ve duygusal tükenmeyi azalttığını belirtmektedir. Duygusal emek davranışlarının olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmasının en önemli nedeni örgütlerin uygulamış oldukları duygusal emek stratejileri ile işgörendenlerin hissettikleri gibi davranmasının kontrol altında tutularak engellenmiş olmasıdır (Wharton ve Erickson, 1993).

Konu ile ilgili yapılan bir diğer çalışmada, yaptığı iş ile kendini özdeşleştirmeye çabalayan bir işgörenden maruz kaldığı duygusal emek davranışlarının olumsuz sonuçları artmaktadır. Bunun yanı sıra yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ortaya çıkardığı sonuçlar bazında farklılıklara sahiptir (Brotheridge ve Grandey, 2002).

Yüzeysel davranış sergileme sıklığının hem duygusal anlamda tükenme (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001) hem de kişilik kaybı (Totterdel ve Holman, 2003) ile ilişkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Benzer bir biçimde şekilde Morris ve Feldman (1997) yaptıkları çalışmada yüzeysel davranışın duygusal tükenme düzeyini arttırdığı ve iş tatmini

düzeşini azalttığını belirtmişlerdir. Diğer yandan yapılan başka bir çalışmada da tükenmişlik ile duygusal emek davranışı olan yüzeşel davranış arasında ilişki olduğu saptanmıştır (Zerbe ve Falkenberg, 1989).

Değirmenci (2010), hemşireler üzerinde yaptığı çalışmasında yüzeşel rol yapan hemşirelerin derinlemesine rol yapan hemşirelere nazaran daha fazla tükenmişlik duygusuna sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütlerin iş verimliliğini ve sunulan hizmet etkinliğini arttırmak adına işgörenlerin duygularını kontrol altına alarak düzenlemeye ihtiyacı vardır. Bununla birlikte örgütler satışları yükseltmek ve sadık müşteri portföyü oluşturmak için de işgörenlerinin duygularını düzenlemek istemektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987).

Duygusal emek davranışları yalnızca örgütlere değil çalışan kişilere de olumlu yönde katkı sağlamaktadır. İşörenler açısından duygusal emek davranışlarının olumlu sonuçları arasında ekonomik boyuttaki ödüller, psikolojik açıdan rahatlama, stres düzeyinde azalma ve iş tatmini düzeyinin artması sayılabilir. Savaş (2012), öğretmenleri dahil ettiği çalışmasında okul müdürlerinin duygusal emek davranışlarının öğretmenlerin iş tatmini düzeylerini pozitif etkilediğini ortaya koymuştur.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, yöneticilerin duygusal emek davranışını algılama biçimlerinin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerini tespit etmek amacıyla nicel araştırma deseni olan ilişkisel tarama modeli ve betimsel araştırma çeşidi olan kesitsel araştırma deseni kullanılmıştır. Kesitsel araştırma deseni tutum, beceri ve davranış gibi betimlenecek değişkenleri bir seferde ölçmeyi amaçlayan bir araştırma türü şeklinde tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2016).

3.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın örnekleme, olasılığa dayanmayan örnekleme çeşidi olan amaca yönelik örnekleme ile belirlenmiştir. Amaçsal örnekleme yöntemi yapılacak olan araştırmanın amacına göre veri açısından uygun, zengin durumların seçilmesi ve belli özelliklere sahip durumlar ile ilgili örneklemin seçilmesi olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2016).

Çalışmanın evrenini Türkiye'nin Balıkesir ilinin Bandırma ilçesinde çeşitli kurum ve kuruluşlarda Yönetici pozisyonunda çalışan 18-65 yaş arasında yaşayan ve Türkçe konuşan 122 kişi oluşturmaktadır

3.3 Veri Toplama Araçları

Veri toplamak için araştırmada kullanılacak soru formu çalışma evreninde bulunan katılımcılara verilmiştir. Katılımcılar, araştırmayı yapan kişi tarafından çalışmanın amacı, kapsamı ve formaların cevaplanması ile ilgili

bilgilendirilmişlerdir. Katılımcıların soru formlarını samimi ve doğru bir biçimde yanıtlamalarını sağlamak amacıyla çalışmanın gizliliği ve sınırlılıkları belirtilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Sosyo-Demografik Bilgi Formu, Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği Kısa Form ve Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinden duygusal emek düzeyini ölçmek için; Duygusal Emek Ölçeği, iş tatmin düzeyini ölçmek için İş Tatmin Ölçeği Kısa Form ve tükenmişlik düzeyini ölçmek için Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu kullanılmıştır. Verilerin toplanması 4 bölümden oluşan bir soru formu ile yapılmıştır. Birinci bölümde Sosyo-Demografik Bilgi Formu, ikinci bölümde Duygusal Emek Ölçeği, üçüncü bölümde Minnesota İş Tatmin Ölçeği Kısa Form ve son olarak dördüncü bölümde ise Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu yer almaktadır. Kullanılan veri araçları ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.3.1 Sosyo-Demografik Bilgi Formu

Katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan Sosyo-demografik soru formu kullanılmıştır. Sosyo-demografik soru formunda; araştırmacı tarafından geliştirilen, bireylerin kişisel özelliklerini belirleyen 7 soru yer almaktadır.

3.3.2 Duygusal Emek Ölçeği

Çalışma evreninde yer alan katılımcıların duygusal emek düzeylerini ölçmek amacıyla 2003 yılında Rotheridge ve Lee tarafından geliştirilen, Lee ve Brotheridge (2011) tarafından revize edilen Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlamasını Dursun ve ark., (2012) yapmıştır. Duygusal Emek Ölçeği, çalışanların duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışı iş yerinde sergileyip sergilemediğini belirleyen 5'li likert ölçeğidir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach alpha değerleri .74 ile .81 arasında değişmekte olup kabul edilebilir sınırlar içindedir. Bu ölçek, yüzeysel davranışları ölçen 7, derinlemesine davranışları ölçen 4 soru olmak üzere toplam 11 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan bütün sorular duygusal emek kavramı ile ilişkili olup

herhangi bir yerde duygusal emek kavramına yer verilmemiştir. Bunun sağladığı avantaj ise, herhangi bir yönlendirme söz konusu olmadan soruları yanıtlayan katılımcının sergilediği duygusal emek gösterim düzeyinin tarafsız bir biçimde ölçülmesidir.

3.3.3 Minnesota İş Tatmin Ölçeği Kısa Form

Katılımcıların iş tatmin düzeylerini ölçmek için 1967 yılında, R.V. Dawis, D. J. Weiss, G. W. England, L. H. Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ) kullanılmıştır. Bu araştırmada ölçeğin 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlamasını Adıgüzel ve ark., (2012) yapmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 ifadeden oluşmuştur. Bu ifadeler verilecek cevaplar için 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte iş tatmin düzeyi (1) Hiç memnun değilim, (2) Memnun değilim, (3) Kararsızım, (4) Memnunum ve (5) Çok memnunum olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. İçsel tatmin düzeyi 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 19, 20 olmak üzere 12 ifadenin ortalaması, dışsal tatmin düzeyi 5, 6, 12, 13, 14, 16, 17, 18 olmak üzere 8 ifadenin ortalaması ve genel tatmin düzeyi 20 ifadenin tamamının ortalamasıdır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği' nin geçerlilik ve güvenilirliği yüksektir. Adıgüzel ve ark., (2012) tarafından .87 olarak bulunmuştur. Yurtdışında yapılan araştırmalarda ise güvenilirlik katsayısı Scbriesheim ve Murphy (1976) tarafından .76, Jermier ve Berker (1979) tarafından .92 ve Schmitt vd. (1978) tarafından da .81 olarak bulunmuştur (Curtis vd akt., Özdayi, 1998: 237-251).

3.3.4 Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu

Katılımcıların Tükenmişlik düzeyleri; Pines ve Aronson'un (1988) 21 maddeden oluşan Tükenmişlik Ölçeği' nin (TÖ) yerine, Pines (2005) tarafından uyarlanan araştırmacı ve uygulayıcıların ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak daha az sayıda maddeden oluşan kullanımı kolay bir ölçme aracı oluşturmak amacıyla, onun 10 maddelik kısa formunu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Songül Tümkaya (2009) tarafından yapılmıştır. TÖ-KF için seçilen 10 madde, bir kişinin fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk seviyesini değerlendiren 21 maddelik TÖ' nün bağlamsal

temeli doğrultusunda belirlenmiştir. TÖ-KF, kişilerin mesleki tükenmişlik düzeyini ölçmek üzere yedi dereceli (1 Hiçbir zaman ve 7 Her zaman) bir ölçek üzerinde görüşmecilerin beyanına dayalı olarak cevaplanmaktadır. Farklı meslek, etnik köken ve öğrenci gruplarından alınan verilerle hesaplanan ölçeğin iç tutarlık katsayılarının .85 ile .92 arasında değiştiği gözlenmiştir

3.4 Veri Toplama İşlemi

Araştırmanın ulaşılabilir evrenini, Türkiye'nin Balıkesir ilinin Bandırma ilçesinde çeşitli kurum ve kuruluşlarda Yönetici pozisyonunda çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırma Haziran- Temmuz 2019 tarihleri arasında toplamda bir ay devam eden bir uygulama ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın evrenini oluşturan katılımcılar araştırmayı yapan kişi tarafından çalışmaya katılma koşulları ile ilgili bilgilendirilmişlerdir. Çalışmanın koşullarına uyan ve çalışmaya katılmaya gönüllü katılımcılara yapılan çalışmanın amacı hakkında Bilgilendirme Formu (Ek-1) verilmiş olup, araştırmaya katılımları için yazılı izinleri Aydınlatılmış Onam (Ek-2) alınmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Çalışmada çeşitli kurum ve kuruluşlarda Yönetici pozisyonunda çalışan 18-65 yaş arasında yaşayan ve Türkçe konuşan 122 kişi seçilmiş olup bu kişilere Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği Kısa Form ve Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu uygulanmıştır. Araştırma verileri SPSS 24.0 yazılımıyla çözümlenmiştir. Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) yanıtlarına ilişkin Cronbach alfa katsayıları sırasıyla 0,867 , 0,924 ve 0,936 bulunmuştur. Yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri frekans dağılımı tablolarıyla gösterilmiş, Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarına dair betimsel istatistikler verilmiştir. Yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının normal dağılıma uyma durumu Kolmogorov-Sminov ve Shapiro-Wilk testleriyle incelenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının normal dağılıma uymadığı saptanmış olup, araştırmada

parametrik olmayan hipotez testleri kullanılmıştır. İki grubun karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi, üç ve daha fazla sayıda grubun karşılaştırılmasında ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanları arasındaki korelasyonlar Spearman testiyle incelenmiştir. Ayrıca yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarının Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarını yordama durumu çok değişkenli regresyon analiziyle incelenmiştir.

4. BÖLÜM

BULGULAR

Tablo 1.

Yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı (N=122)

	n	%
Cinsiyet		
Erkek	74	60,66
Kadın	48	39,34
Medeni durum		
Evli	88	72,13
Bekar	34	27,87
Yaş		
26-35 yaş	12	9,84
36-45 yaş	41	33,61
46-55 yaş	57	46,72
55 yaş ve üstü	12	9,84
Eğitim düzeyi		
Lise/Önlisans	15	12,30
Lisans	72	59,02
Lisansüstü	35	28,69
Meslekte çalışma süresi		
10 yıl ve altı	18	14,75
11-15 yıl	13	10,66
16-20 yıl	24	19,67
21-25 yıl	28	22,95
26 yıl ve üzeri	39	31,97
Pozisyon		
Uzman	22	18,03
Orta düzey yönetici	46	37,70
Üst düzey yönetici	54	44,26
Aylık gelir		
3000 TL ve altı	13	10,66
3001-4500 TL	39	31,97
4501-6000 TL	22	18,03
6001 TL ve üzeri	48	39,34

Tablo 1.'de araştırmaya dahil edilen yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımına dair bulgular gösterilmiştir.

Tablo 1. incelendiğinde yöneticilerin %60,66'sının erkek, %39,34'ünün kadın olduğu, %72,13'ünün evli ve %27,87'sinin bekar olduğu, %9,84'ünün 26-35 yaş, %33,61'inin 36-45 yaş, %46,72'sinin 46-55 yaş ve %9,84'ünün 55 yaş ve üstü yaş grubunda yer aldığı belirlenmiştir. Yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde %12,30'unun lise/önlisans, %59,02'sinin lisans ve %28,69'unun lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin %14,75'inin 10 yıl ve altı, %10,66'sının 11-15 yıl, %19,67'sinini 16-20 yıl, %22,95'inin 21-25 yıl ve %31,97'sinin meslekte 26 yıl ve daha uzun süredir çalıştığı, %18,03'ünün uzman, %37,70'inin orta düzey yönetici ve %44,26'sının üst düzey yönetici olduğu görülmüştür. Araştırmaya alınan yöneticilerin %10,66'sının 3000 TL ve altında, %31,97'sinini 3001-4500 TL arasında, %18,03'ünün 4501-6000 TL arasında ve %39,34'ünün 6001 TL ve üzerinde aylık geliri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.

Yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanları (N=122)

	N	\bar{x}	S	Min	Max
Yüzeysel davranış	122	15,66	5,67	7	30
Derinlemesine davranış	122	10,81	4,07	4	20
İçsel Tatmin	122	3,99	0,62	1,75	5
Dışsal tatmin	122	3,76	0,68	2	5
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	122	3,87	0,61	2	5
Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu)	122	21,95	8,33	10	46

Tablo 2. 'de araştırma kapsamına alınan yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticiler Duygusal Emek Ölçeğinde yer alan yüzeysel davranış alt boyutundan ortalama $15,66 \pm 5,67$ puan alırken, derinlemesine davranış alt boyutundan $10,81 \pm 4,07$ puan almıştır.

Yöneticilerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde, içsel tatmin alt boyutundan ortalama $3,99\pm 0,62$ puan, dışsal tatmin alt boyutundan ortalama $3,76\pm 0,68$ puan aldıkları, Minnesota İş Tatmin Ölçeği genelinden ise ortalama $3,87\pm 0,61$ puan aldıkları belirlenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan yöneticiler Tükenmişlik Ölçeğinden ortalama $21,95\pm 8,33$ puan almışlardır.

Tablo 3.

Yöneticilerin cinsiyetine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122)

	Cinsiyet	n	\bar{x}	s	M	SO	Z	p
Yüzeysel davranış	Erkek	74	16,08	5,45	15,50	64,28	-1,083	0,279
	Kadın	48	15,00	5,98	15,00	57,21		
Derinlemesine davranış	Erkek	74	11,18	4,20	11,00	64,44	-1,145	0,252
	Kadın	48	10,25	3,82	10,50	56,97		
İçsel Tatmin	Erkek	74	4,03	0,61	4,08	64,66	-1,226	0,220
	Kadın	48	3,91	0,62	3,96	56,64		
Dışsal tatmin	Erkek	74	3,88	0,61	4,00	67,38	-2,286	0,022*
	Kadın	48	3,58	0,74	3,75	52,44		
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	Erkek	74	3,96	0,58	3,98	66,51	-1,942	0,052
	Kadın	48	3,75	0,64	3,79	53,78		
Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu)	Erkek	74	21,08	8,65	19,00	56,92	-1,778	0,075
	Kadın	48	23,29	7,70	22,50	68,56		

* $p < 0,05$ (Mann-Whitney U testi)

Tablo 3.'te araştırmaya alınan yöneticilerin cinsiyetine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U testinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin cinsiyetine göre Duygusal Emek Ölçeğinde yer alan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Kadın ve erkek yöneticilerin göre

Duygusal Emek Ölçeğinde yer alan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış alt boyutlarından aldıkları puanlar benzerdir.

Araştırmaya alınan yöneticilerin cinsiyetine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeği genelinden ve ölçekte bulunan içsel tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Yöneticilerin cinsiyetine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinde yer alan dışsal tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Erkek yöneticilerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğindeki dışsal tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar erkeklere göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetine göre Tükenmişlik Ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı saptanmış olup, kadın ve erkek yöneticilerin Tükenmişlik Ölçeği puanları benzer bulunmuştur ($p>0,05$).

Tablo 4.

Yöneticilerin medeni durumuna göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122)

	Medeni durum	n	\bar{x}	s	M	SO	Z	p
Yüzeysel davranış	Evli	88	15,84	5,35	15,00	62,92	-0,716	0,474
	Bekar	34	15,18	6,46	14,00	57,82		
Derinlemesine davranış	Evli	88	11,15	4,00	11,50	64,06	-1,291	0,197
	Bekar	34	9,94	4,18	8,50	54,88		
İçsel Tatmin	Evli	88	4,03	0,57	4,08	63,09	-0,798	0,425
	Bekar	34	3,88	0,72	4,00	57,40		
Dışsal tatmin	Evli	88	3,86	0,60	4,00	66,13	-2,330	0,020*
	Bekar	34	3,49	0,79	3,75	49,53		
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	Evli	88	3,94	0,56	3,98	64,82	-1,668	0,095
	Bekar	34	3,69	0,70	3,91	52,91		
Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu)	Evli	88	21,40	8,02	20,50	59,31	-1,100	0,271
	Bekar	34	23,38	9,04	23,00	67,16		

* $p<0,05$ (Mann-Whitney U testi)

Yöneticilerin medeni durumuna göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.'te gösterildiği gibidir.

Yöneticilerin medeni durumuna göre Duygusal Emek Ölçeğinde yer alan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

Yöneticilerin medeni durumuna göre Minnesota İş Tatmin Ölçeği genelinden ve ölçekte bulunan içsel tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı saptanırken ($p>0,05$), dışsal tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Evli olan kadın yöneticilerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğindeki dışsal tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar erkeklere göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin medeni durumuna göre Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 5.

Yöneticilerin yaşına göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122)

	Yaş	n	\bar{x}	s	M	SO	X ²	p	Fark
	26-35 yaş	12	14,83	4,55	16,50	59,50	3,630	0,304	
Yüzeysel	36-45 yaş	41	16,29	6,19	16,00	65,70			
davranış	46-55 yaş	57	15,93	5,82	15,00	62,59			
	55 yaş ve üstü	12	13,00	3,16	14,00	44,00			
Derinlemesine	26-35 yaş	12	9,58	4,08	8,50	50,96	1,608	0,658	
davranış	36-45 yaş	41	10,93	3,93	11,00	62,43			
	46-55 yaş	57	10,81	3,90	11,00	61,54			
	55 yaş ve üstü	12	11,67	5,42	12,50	68,71			
	26-35 yaş	12	4,22	0,64	4,29	79,21	8,083	0,044*	1-2
İçsel	36-45 yaş	41	3,91	0,55	4,00	56,04			1-3
tatmin	46-55 yaş	57	3,94	0,62	4,00	57,73			2-4
	55 yaş ve üstü	12	4,26	0,74	4,46	80,38			3-4
	26-35 yaş	12	4,04	0,65	4,13	77,96	8,447	0,038*	1-2
Dışsal	36-45 yaş	41	3,74	0,59	3,88	59,63			1-3
tatmin	46-55 yaş	57	3,64	0,69	3,75	55,16			2-4
	55 yaş ve üstü	12	4,10	0,81	4,25	81,54			3-4
Minnesota	26-35 yaş	12	4,13	0,58	4,14	78,38	8,601	0,035*	1-2
İş	36-45 yaş	41	3,83	0,54	3,92	58,01			1-3
Tatmin	46-55 yaş	57	3,79	0,61	3,90	56,09			2-4
Ölçeği	55 yaş ve üstü	12	4,18	0,75	4,46	82,25			3-4
Tükenmişlik	26-35 yaş	12	20,17	7,71	18,00	54,50	0,901	0,825	
Ölçeği	36-45 yaş	41	22,27	9,21	20,00	61,68			
(Kısa Formu)	46-55 yaş	57	22,39	8,11	21,00	63,78			
	55 yaş ve üstü	12	20,58	7,27	21,00	57,04			

* $p < 0,05$ (Kruskal-Wallis H testi)

Tablo 5.'te araştırmaya katılan yöneticilerin yaşına göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılmasında kullanılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5. incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin yaşına göre Duygusal Emek Ölçeğinde yer alan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Yöneticilerin yaşına göre Minnesota İş Tatmin Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). 26-35 yaş grubundaki yöneticilerin Minnesota İş Tatmin Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutlarından aldıkları puanlar 36-45 yaş ve 46-55 yaş grubundaki yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde 55 yaş ve üzeri yaş grubundaki yöneticiler Minnesota İş Tatmin Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutlarından aldıkları puanlar 36-45 yaş ve 46-55 yaş grubundaki göre daha yüksek puan almıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşına göre Tükenmişlik Ölçeğinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 6.

Yöneticilerin eğitim düzeyine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122)

	Eğitim düzeyi	n	\bar{x}	s	M	SO	X ²	p
Yüzeysel davranış	Lise/Önlisans	15	15,53	6,02	16,00	61,20	1,451	0,484
	Lisans	72	16,11	5,36	15,50	64,40		
	Lisansüstü	35	14,77	6,16	14,00	55,66		
Derinlemesine davranış	Lise/Önlisans	15	11,93	3,35	12,00	70,50	4,292	0,117
	Lisans	72	11,15	4,11	11,00	64,47		
	Lisansüstü	35	9,63	4,10	9,00	51,54		
İçsel tatmin	Lise/Önlisans	15	4,11	0,63	4,25	72,83	2,326	0,313
	Lisans	72	3,94	0,66	4,00	58,13		
	Lisansüstü	35	4,03	0,52	4,08	63,59		
Dışsal tatmin	Lise/Önlisans	15	3,78	0,77	4,00	66,13	0,466	0,792
	Lisans	72	3,74	0,68	3,88	59,87		
	Lisansüstü	35	3,78	0,65	3,88	62,87		
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	Lise/Önlisans	15	3,94	0,67	4,13	69,07	1,337	0,513
	Lisans	72	3,84	0,63	3,85	58,67		
	Lisansüstü	35	3,91	0,53	4,00	64,09		
Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu)	Lise/Önlisans	15	22,40	6,97	23,00	65,73	3,669	0,160
	Lisans	72	22,74	8,27	21,50	65,31		
	Lisansüstü	35	20,14	8,91	19,00	51,84		

(Kruskal-Wallis H testi)

Tablo 6.'da yöneticilerin eğitim düzeyine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 6. incelendiğinde; yöneticilerin eğitim düzeyine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$)

Tablo 7.

Yöneticilerin meslekte çalışma süresine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122)

	Meslekte çalışma süresi	n	\bar{x}	s	M	SO	X ²	p	Fark
Yüzeysel davranış	10 yıl ve altı	18	14,39	5,08	15,00	55,61	9,848	0,043*	3-5
	11-15 yıl	13	15,23	5,96	15,00	59,96			
	16-20 yıl	24	18,42	5,92	18,00	78,21			
	21-25 yıl	28	16,68	6,01	15,00	66,23			
	26 yıl ve üzeri	39	13,95	4,81	14,00	51,05			
Derinlemesine davranış	10 yıl ve altı	18	10,33	4,31	12,00	57,06	2,238	0,692	
	11-15 yıl	13	9,54	3,43	9,00	50,42			
	16-20 yıl	24	11,29	3,53	10,50	66,79			
	21-25 yıl	28	10,96	4,07	11,00	62,50			
	26 yıl ve üzeri	39	11,05	4,52	12,00	63,27			
İçsel tatmin	10 yıl ve altı	18	4,13	0,64	4,21	72,86	8,079	0,089	
	11-15 yıl	13	3,94	0,63	4,00	58,42			
	16-20 yıl	24	3,84	0,66	4,00	54,79			
	21-25 yıl	28	3,81	0,61	3,96	49,79			
	26 yıl ve üzeri	39	4,16	0,54	4,17	69,82			
Dışsal tatmin	10 yıl ve altı	18	3,78	0,73	3,94	64,06	2,390	0,664	
	11-15 yıl	13	3,84	0,65	3,88	63,62			
	16-20 yıl	24	3,66	0,61	3,81	55,83			
	21-25 yıl	28	3,64	0,68	3,88	56,04			
	26 yıl ve üzeri	39	3,88	0,71	3,88	67,03			
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	10 yıl ve altı	18	3,95	0,60	4,08	67,03	4,268	0,371	
	11-15 yıl	13	3,89	0,60	3,90	60,62			
	16-20 yıl	24	3,75	0,62	3,92	55,79			
	21-25 yıl	28	3,72	0,60	3,92	53,16			
	26 yıl ve üzeri	39	4,02	0,60	4,06	68,74			
Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu)	10 yıl ve altı	18	20,33	8,03	20,00	54,25	3,878	0,423	
	11-15 yıl	13	22,15	10,28	19,00	60,15			
	16-20 yıl	24	24,88	9,70	23,00	71,81			
	21-25 yıl	28	22,39	7,76	21,50	64,95			
	26 yıl ve üzeri	39	20,51	7,07	20,00	56,47			

* $p < 0,05$ (Kruskal-Wallis H testi)

Tablo 7.'de araştırmaya alınan yöneticilerin meslekte çalışma süresine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılmasında kullanılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin meslekte çalışma süresine göre Duygusal Emek Ölçeğinde yer alan yüzeysel davranış alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Meslekte çalışma süresi 16-20 yıl olan yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeğinde yer alan yüzeysel davranış alt boyutundan aldıkları puanlar meslekte çalışma süresi 26 yıl ve üzeri olan yöneticilere göre yüksektir.

Yöneticilerin çalışma süresine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 8.

Yöneticilerin pozisyonuna göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122)

	Pozisyon	n	\bar{x}	s	M	SO	X^2	p	Fark
Yüzeysel davranış	Uzman	22	13,45	4,63	13,50	48,86	6,346	0,042*	1-2
	Orta düzey yönetici	46	17,24	6,33	17,00	70,78			
	Üst düzey yönetici	54	15,20	5,14	14,00	58,74			
Derinlemesine davranış	Uzman	22	9,82	3,26	9,00	52,64	1,702	0,427	
	Orta düzey yönetici	46	11,00	3,96	11,50	63,45			
	Üst düzey yönetici	54	11,06	4,45	12,00	63,45			
İçsel tatmin	Uzman	22	4,03	0,59	4,13	64,55	6,345	0,042*	1-2
	Orta düzey yönetici	46	3,81	0,64	3,96	51,35			2-3
	Üst düzey yönetici	54	4,12	0,58	4,13	68,91			
Dışsal tatmin	Uzman	22	3,52	0,64	3,75	48,59	12,471	0,002*	1-3
	Orta düzey yönetici	46	3,59	0,70	3,75	52,96			2-3
	Üst düzey yönetici	54	4,00	0,60	4,00	74,04			
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	Uzman	22	3,77	0,56	3,92	55,86	10,603	0,005*	1-3
	Orta düzey yönetici	46	3,70	0,62	3,80	50,67			2-3
	Üst düzey yönetici	54	4,06	0,57	4,05	73,02			
Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu)	Uzman	22	23,05	7,47	22,50	67,50	4,388	0,111	
	Orta düzey yönetici	46	23,50	8,98	23,50	67,46			
	Üst düzey yönetici	54	20,19	7,87	18,50	53,98			

* $p<0,05$ (Kruskal-Wallis H testi)

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin pozisyonuna göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 8.'de verilmiştir.

Tablo 8. incelendiğinde, yöneticilerin pozisyonuna göre Duygusal Emek Ölçeğinde yer alan yüzeysel davranış alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Orta düzey yöneticilerin yüzeysel davranış puanlarının uzman olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin pozisyonuna göre derinlemesine davranış alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Araştırmaya dahil edilen yöneticilerin pozisyonuna göre Minnesota İş Tatmin ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Orta düzey yöneticilerin Minnesota İş Tatmin ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar uzman ve üst düzey yöneticilere göre daha düşük bulunmuştur.

Yöneticilerin pozisyonlarına göre Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Uzman, orta düzey ve üst düzey yöneticiler Tükenmişlik Ölçeğinden benzer puanlar almıştır.

Tablo 9.

Yöneticilerin aylık gelirine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılması (N=122)

	Aylık Gelir	n	\bar{x}	s	M	SO	X ²	p	Fark
Yüzeysel davranış	3000 TL ve altı	13	15,00	5,43	16,00	59,92	1,637	0,651	
	3001-4500 TL	39	16,36	5,82	17,00	67,13			
	4501-6000 TL	22	16,14	6,75	14,00	61,16			
	6001 TL ve üzeri	48	15,04	5,13	14,00	57,51			
Derinlemesine davranış	3000 TL ve altı	13	12,23	3,49	13,00	73,96	4,888	0,180	
	3001-4500 TL	39	11,54	3,51	12,00	67,82			
	4501-6000 TL	22	9,91	3,88	9,50	53,93			
	6001 TL ve üzeri	48	10,25	4,60	10,00	56,46			
İçsel tatmin	3000 TL ve altı	13	3,90	0,74	4,00	59,23	4,620	0,202	
	3001-4500 TL	39	3,87	0,61	4,00	55,59			
	4501-6000 TL	22	3,88	0,64	4,00	54,98			
	6001 TL ve üzeri	48	4,15	0,55	4,13	69,91			
Dışsal tatmin	3000 TL ve altı	13	3,68	0,77	4,00	59,73	8,196	0,042*	1-4
	3001-4500 TL	39	3,65	0,65	3,75	55,23			2-4
	4501-6000 TL	22	3,51	0,77	3,75	49,93			3-4
	6001 TL ve üzeri	48	3,98	0,58	4,00	72,38			
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	3000 TL ve altı	13	3,79	0,68	3,79	57,62	7,706	0,053	
	3001-4500 TL	39	3,76	0,58	3,88	54,97			
	4501-6000 TL	22	3,69	0,64	3,92	51,68			
	6001 TL ve üzeri	48	4,07	0,55	4,05	72,35			
Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu)	3000 TL ve altı	13	24,08	7,40	25,00	72,62	11,272	0,010*	1-4
	3001-4500 TL	39	24,05	9,38	24,00	69,03			2-4
	4501-6000 TL	22	23,32	6,54	22,50	70,55			3-4
	6001 TL ve üzeri	48	19,04	7,74	16,50	48,23			

* $p < 0,05$ (Kruskal-Wallis H testi)

Tablo 9.'da araştırma kapsamına alınan yöneticilerin aylık gelirine göre Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının karşılaştırılmasında kullanılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 9. incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin aylık gelirine göre Duygusal Emek Ölçeğinde bulunan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Yöneticilerin aylık gelirine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeği genelinden ve içsel tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak

anlamli bir fark olmadigi saptanirken ($p>0,05$), dissal tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Aylık geliri 6001 TL ve üzerinde olan yöneticilerin dışsal tatmin puanları, diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin aylık gelirine göre Tükenmişlik Ölçeği puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Aylık geliri 6001 TL ve üzerinde olan yöneticiler Tükenmişlik Ölçeğinden diğerlerine göre daha yüksek puan almıştır.

Tablo 10.

Yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanları arasındaki korelasyonlar (N=122)

		Yüzeysel davranış	Derinlemesine davranış	İçsel Tatmin	Dışsal tatmin	Minnesota İş Tatmin Ölçeği	Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu)
Yüzeysel davranış	rho	1	0,322	-0,345	-0,196	-0,273	0,370
	p	.	0,000*	0,000*	0,030*	0,002*	0,000*
Derinlemesine davranış	rho		1	-0,062	0,018	-0,019	0,219
	p		.	0,498	0,844	0,832	0,015*
İçsel Tatmin	rho			1	0,767	0,915	-0,635
	p			.	0,000*	0,000*	0,000*
Dışsal tatmin	rho				1	0,954	-0,629
	p				.	0,000*	0,000*
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	rho					1	-0,670
	p					.	0,000*
Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu)	rho						1
	p						.

* $p<0,05$ (Spearman testi)

Tablo 10.'da araştırma kapsamına alınan yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanları arasındaki korelasyonların incelendiği Spearman testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 10. incelendiğinde yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeğinde yer alan yüzeysel davranış alt boyutundan aldıkları puanlar ile Minnesota İş Tatmin Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında negatif yönlü, Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında ise pozitif yönlü korelasyonların olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Yöneticilerin yüzeysel davranış alt boyutundan aldıkları puanlar arttıkça, Minnesota İş Tatmin Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutlarından aldıkları puanlar azalmakta, Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puanlar ise artmaktadır. Yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeğindeki derinlemesine davranış alt boyutundan aldıkları puanlar ile Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında pozitif yönlü bir korelasyon saptanmış olup, derinlemesine davranış alt boyutundan aldıkları puanlar arttıkça, Tükenmişlik Ölçeği puanları da artmaktadır ($p<0,05$).

Araştırmaya dahil edilen yöneticilerin Minnesota İş Tatmin Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutlarından aldıkları puanlar ile Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü korelasyonların bulunduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Buna göre yöneticilerin Minnesota İş Tatmin Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutlarından aldıkları puanlar arttıkça Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puanlar azalmaktadır.

Tablo 11.

Yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarının Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının yordama durumu (N=122)

	Std. Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		
	B	Std. Hata.	Beta	t	p
(Sabit)	49,09	4,32		11,366	0,000*
Yüzeysel davranış	0,25	0,10	0,17	2,471	0,015*
Derinlemesine davranış	0,31	0,14	0,15	2,284	0,024*
İçsel Tatmin	-4,60	1,31	-0,34	-3,505	0,001*
Dışsal tatmin	-4,27	1,17	-0,35	-3,656	0,000*

* $p<0,05$ $F=35,306$; $p<0,05$ $AdjR^2=0,530$

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarının Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının yordama durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 11.'da gösterilmiştir.

Tablo 11. incelendiğinde yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarının Tükenmişlik Ölçeği (Kısa Formu) puanlarının yordama durumuna ilişkin oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmış olup, açıklanan varyans %53 bulunmuştur ($p < 0,05$).

Yöneticilerin Duygusal Emek Ölçeğinde yer alan yüzeysel davranış ($\beta = 0,25$; $p < 0,05$) ve derinlemesine davranış ($\beta = 0,31$; $p < 0,05$) alt boyutlarından aldıkları puanların Tükenmişlik Ölçeği puanlarını pozitif yönde, Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları olan içsel tatmin ($\beta = -4,60$; $p < 0,05$) ve dışsal tatmin ($\beta = -4,27$; $p < 0,05$) puanlarının ise negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir.

5. BÖLÜM

TARTIŞMA

Çalışmada, kadın ve erkek yöneticilerin duygusal emek düzeylerinde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Literatür incelendiği duygusal emek ve cinsiyet arasındaki ilişki ile ilgili farklı sonuçlar olduğu görülmektedir. Özen ve Yüceler (2019) 381 katılımcının dahil edildiği çalışmalarında benzer sonuç bulmuş ve cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi gibi sosyo-demografik değişkenlerin duygusal emek davranışları üzerinde etkili olmadığını ortaya çıkarmıştır. Ceylan (2017), öğretmenleri üzerine yaptığı çalışmada ise daha farklı bir sonuç bularak duygusal emeğin cinsiyete göre farklılaştığı ve erkek öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin kadın öğretmenlere daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Beğenirbaş ve Basım (2013), benzer bir biçimde duygusal emeğin cinsiyet faktörüne göre farklılaştığını bildirmişlerdir.

Çalışma bulgularına bakıldığında kadın ve erkek yöneticilerin içsel tatmin düzeylerinde bir farklılık olmazken, dışsal tatmin düzeyinde ise daha farklı bir sonuç ortaya çıkmış ve erkek yöneticilerin dışsal tatmin düzeyinin kadın yöneticilere göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Sat (2011) yaptığı çalışmada erkek yöneticilerin özellikle de özel sektörde daha yüksek ücret almaları ve terfi imkanlarından daha çok yararlanmaları nedeniyle kadın yöneticilere nazaran dışsal tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. 342 yönetici ile gerçekleştirilen bir çalışmada ise benzer bir sonuç ortaya çıkmış ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha fazla dışsal tatmin yaşadıkları bildirilmiştir (Naktiyok, 2012). Yapılan başka bir çalışmada da özellikle de ücret faktörüyle cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmış ve aynı iş yüküne rağmen erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha yüksek gelir düzeyine sahip olmaları nedeniyle

çevresel faktörler ile şekillenen dışsal tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade edilmiştir (Gerekan ve Pehlivan, 2010).

Çalışmada kadın ve erkek yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinde bir farklılık olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Alan yazın incelendiğinde tükenmişlik ve cinsiyet arasındaki ilişki ile ilgili farklı bulgulara ulaşılmaktadır. Kırılmaz ve ark., (2003), yaptıkları çalışmada cinsiyet değişkeninin tükenmişlik düzeyi ile ilişkili olmadığını; cinsiyetin daha çok tükenmişlik ile ilişkili olan iş tatmini düzeyi üzerinde belirleyici olduğunu bildirmiştir. Ağaoğlu ve ark., (2004) yaptıkları çalışmada kadın bireylerin iş hayatı dışında da yoğun bir iş yüklerinin olması nedeniyle erkek bireylere nazaran daha çok tükenmişlik yaşadıklarını belirtmektedir. Çalgan ve ark., (2009) konu ile ilgili yaptıkları çalışmada erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre tükenmişlik düzeyinin daha düşük olduğunu belirtmekle birlikte cinsiyetin tükenmişlik düzeyinde kuvvetli bir faktör olarak değerlendirilmediğini bildirmiştir.

Çalışmada yöneticilerin medeni durumlarının duygusal emek davranışları üzerinde bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde farklı sonuçlar olduğu görülmektedir. Chang ve Chiu (2014), hostesler ile gerçekleştirdikleri çalışmada bekar hosteslerin evli hosteslere nazaran duygusal emek davranışı düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Wharton (1996), yaptığı çalışmada ise medeni durum değişkeni ile sergilenen duygusal emek davranışları arasında bir ilişkinin olmadığını, medeni durumun duygusal emek davranışı üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını bildirmiştir.

Çalışma bulgularına bakıldığında yöneticilerin medeni durumlarına göre içsel tatmin düzeylerinde bir farklılık olmazken dışsal tatmin düzeyinde farklılık olduğu ve evli olan kadın yöneticilerin dışsal tatmin düzeylerinin erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Erkuş, Turunç, Ömer ve Yücel (2011), müdür yardımcıları üzerine yaptıkları çalışmada benzer bir sonuca ulaşmış ve kadın müdür yardımcılarının dışsal tatmin düzeylerinin erkek müdür yardımcılarının göre daha yüksek olduğunu bildirmiştir.

Çalışmada yöneticilerin medeni durumlarının tükenmişlik düzeylerinde bir farklılık ortaya çıkarmadığı görülmüştür. Konu ile ilgili yapılan kapsamlı çalışmalar incelendiğinde tükenmişlik düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden birinin medeni durum olduğu belirtilirken (Cordes, 1993; Torun,1997; Çimen, 2000; Maslach ve ark., 2001), yapılan başka bir çalışmada ise aile olmanın ya da olmamanın tükenmişlik düzeyi açısından olumlu ya da olumsuz bir etkisinin olmadığı, tükenmişlik düzeyini sosyo demografik değişkenlerden ziyade iş tatmini ve yaşam doyumu düzeylerinin etkilediği belirtilmektedir.

Çalışma bulguları incelendiğinde 26-35 yaş arasındaki yöneticilerin iş tatmini düzeylerinin 36-45 ve 46-55 yaş grubundaki yöneticilerin iş tatmini düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Oksay (2015), sağlık sektöründeki yöneticilerle yaptığı çalışmada yaş faktörünün iş tatmini üzerinde belirleyici olduğunu özellikle de 24-35 yaş arasındaki bireylerin diğer yaş gruplarındaki bireylere göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Benzer bir çalışmada ise yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin bireyin gereksinimleri ve biliş düzeyi ile ilişkili olduğunu ve yaşın artmasına paralel olarak yöneticilerin deneyimlerinin de arttığını ve dolayısıyla tatmin düzeyinde de artış olduğunu ifade etmiştir (Okpara, 2006). Çalışmada elde edilen diğer bir bulgu ise 55 yaş ve üzeri yaş grubundaki yöneticilerin iş tatmini düzeylerinin 36-45 yaş ve 46-55 yaş grubundaki göre daha yüksek olduğu şeklindedir. Davran (2014), turizm sektöründeki yöneticilerle gerçekleştirdiği çalışmada yaş ile birlikte bireylerin daha olgun, daha gerçekçi ve daha az idealist olduklarını dolayısıyla mevcut kaynakları ve verilen ödülleri sorgulamadan kabul etmeye ve durumdan memnun kalmaya diğer yaş gruplarına göre daha istekli olduklarını belirtmiştir.

Çalışmada yöneticilerin eğitim düzeyine göre duygusal emek, iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinde bir farklılık olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Literatür incelendiğinde konu ile ilgili farklı bulgular olduğu görülmektedir. Köksel (2011), yaptığı çalışmada yeterli eğitim düzeyine sahip yöneticilerin ve iş görenlerin icra ettikleri mesleğin gerektirdiği ilişki düzeyleri ve davranışları açısından toplumsallaşma derecesi daha yüksek olduğu için duygusal emek

sürecinde yeterli eğitim düzeyine sahip olmayan bireylere göre daha başarılı olduğunu belirtmiştir. Farklı bir çalışmada ise eğitim düzeyi, cinsiyet, yaş vb. gibi kişisel faktörlerin duygusal emek sürecinde etkili olmadığını, duygusal emek davranışlarını daha çok içsel faktörlerin etkilediğini ifade etmektedir (Eroğlu, 2011). Mercanlıoğlu (2012), yönetici pozisyonunda çalışan bireylerle yaptığı çalışmada eğitim düzeyinin bireyin yalnızca bilgisini arttırmakla kalmadığını bununla birlikte bireylerin olaylara bakış açısını değiştirerek var olan durumları farklı perspektiften bakma yeteneğini geliştirdiğini ve böylelikle bireylerin iş tatmini düzeylerini arttırdığını belirtmiştir. Yapılan başka bir çalışmada ise farklı olarak iş tatmini düzeyinin eğitim düzeyi ile ilişkisinin çok etkili olmadığını, yaş ve cinsiyet gibi faktörlerin daha belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Tükenmişlik ve eğitim düzeyi ilişkisini inceleyen bir çalışmada doktora mezunu yöneticilerin lisans ve yüksek lisans mezunu yöneticilere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını belirtmiştir. Maslach (1981) ise eğitim düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin karmaşık bir yapıda olduğunu belirtmiştir. Yaptığı çalışmalarda lisans eğitimlerini tamamlamamış veya lisansüstü eğitimlerini yapmamış bireylerin tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğunu, lisans ya da yüksek lisans eğitimlerini tamamlamış bireylerin ise daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını bunun nedeninin ise farklı eğitim düzeylerindeki bireylerin farklı ve değişik işleri deniyor olmaları olabileceğini ifade etmiştir.

Çalışma bulgularına bakıldığında meslekte çalışma süresi 16-20 yıl olan yöneticilerin yüzeysel davranış düzeylerinin meslekte çalışma süresi 26 yıl ve üzeri olan yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde konu ile ilgili farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yılmaz ve Eroğlu (2010), yaptıkları günlük çalışma süresi ve meslekte çalışma süresini gibi değişkenlerin duygusal emek davranışlarının hiçbir boyutunda etkili olmadığını ifade etmiştir. Yapılan başka bir çalışmada ise farklı bir sonuç elde edilmiş ve meslekte çalışma süresinin yüzeysel davranış düzeyi ile ilişkili olduğu; meslekte çalışma süresi arttıkça yüzeysel davranışın azalarak yerini derinlemesine davranışa bıraktığı bulgulanmıştır (Giddens, 2014).

Çalışmada yöneticilerin pozisyonlarına göre yapılan değerlendirmede orta düzey yöneticilerin yüzeysel davranış düzeylerinin uzman olan yöneticilere nazaran daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Karasakal (2016), yaptığı çalışmada yöneticilerin pozisyonları değiştikçe jest, ses tonu, mimikler ve yüz ifadesi gibi sözel ve sözel olmayan beden dili ipuçlarının dikkatli bir şekilde sunulduğunu ve yöneticinin pozisyonu ne kadar düşük ise aslında hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi taklit edilme düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Aydın (2017), konu ile ilgili yaptığı bir araştırmada yöneticilerin buldukları kademeye göre yüzeysel davranış düzeylerinin farklılaştığını, pozisyon düştükçe yüzeysel davranış düzeyinin arttığını ifade etmiştir.

Çalışmada orta düzey yöneticilerin iş tatmini düzeylerinin uzman ve üst düzey yöneticilere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Türkoğlu (2011), akademisyenler üzerinde yaptığı bir çalışmada pozisyon arttıkça iş tatmini düzeyinin de arttığını belirtmiştir. Pozisyon yükseldikçe alınan ücretin de yükseliyor olmasının bu noktada en önemli neden olduğunu ifade etmiştir. Yapılan başka bir çalışmada da benzer bir sonuç elde edilmiş ve ekonomik durum, özsaygı ve statü gibi değişkenlerin bireyin tatmin düzeyi üzerinde doğrudan etkili olduğunu ve statü yükseldikçe iş tatmini düzeyinin yükseldiğini belirtmiştir.

Çalışmada 6001 TL ve üstü gelir düzeyine sahip yöneticilerin dışsal tatmin düzeylerinin daha düşük gelir düzeyine sahip yöneticilere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bir finans şirketinin yöneticilerinin iş tatmini boyutlarının ve düzeylerinin incelendiği bir çalışmada gelir düzeyinin yöneticilerin dışsal tatmin düzeylerini direkt olarak etkilediği; düşük gelir düzeyine sahip yöneticilerin iyi bir çalışma ortamı, refah, yüksek maaş ve diğer ödüller gibi dışsal tatmin sağlayıcı faktörlere ulaşmada yaşadıkları zorluklar nedeniyle iş tatmini düzeylerinin azaldığı ortaya çıkarılmıştır (Adıgüzel ve Keklik, 2011). Yapılan bir diğer çalışmada ise yönetici pozisyonunda olan hemşirelerin, daha alt kademede olan hemşirelere nazaran daha yüksek gelir düzeyi ve statüye sahip olmaları nedeniyle dışsal

tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtilmiştir (Söylemez ve ark., 2015).

Çalışmada ayrıca gelir düzeyi yükseldikçe tükenmişlik düzeyinin de yükseldiği tespit edilmektedir. İlgili alan yazın incelendiğinde konu ile ilgili farklı sonuçlar karşımıza çıkmaktadır. Bazı çalışmalar tükenmişlik düzeyinin gelir düzeyinden etkilenmediğini (Scarnera ve ark., 2014), bazı çalışmalar gelir düzeyi artmasıyla birlikte statü, iş yükü ve sorumluluğun artması nedeniyle tükenmişlik düzeyinin artacağını (Yazıcıoğlu, 2010), bazı çalışmalar ise tükenmişlik düzeyi ile gelir düzeyi arasında bir ilişki olduğunu; gelir düzeyi azaldıkça tükenmişlik düzeyinin artacağını belirtmektedir (Karaca ve Balcı, 2011).

Çalışmada duygusal emek davranışlarının iş tatmini oluşumunda risk faktörü olarak bulunmuştur. Uluslararası okullarda görev yapan yöneticilerle yapılan bir çalışmada duygusal emek davranışları bakımından duygusal uyumsuzluğun olduğu durumlarda yöneticilerin iş tatmini düzeylerinin azaldığı ve işe karşı yabancılaşma yaşadıkları ortaya çıkarılmıştır (Tütüncü ve Kozak, 2017). Yapılan başka bir çalışmada da benzer bir biçimde duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş ve duygusal emek kullanımı yüksek olan bireylerin iş stresi algıları ve yaşadıkları sıkıntıların diğer bireylere göre daha fazla olduğu, yaşanan bu sıkıntıların kendini soyutlama sonucunu ortaya çıkardığı ve günün sonunda tükenmişlik duygusuna neden olduğu belirtilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2015),

Çalışmada ayrıca duygusal emek ve iş tatmini düzeyi tükenmişliğin oluşumunda risk faktörleri olarak tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde duygusal emek davranışlarının ve iş tatminsizliğinin bireylerde stres, depresyon, kaygı, özgüven eksikliği ve işe yabancılaşma gibi sonuçlar ortaya çıkardığı; ortaya çıkan bu sonuçların ise bireylerde tükenmişlik duygusuna neden olduğu görülmektedir (Tavşancıl, 2010) Yapılan başka bir çalışmada ise iş yerinde duyguların bastırılmasının bireylerin stres düzeylerini artırarak iş tatmini düzeylerini azalttığını ve tükenmişlik duygusunu ortaya çıkardığı tespit edilmiştir (Wang, 2011).

Çalışmada yöneticilerin yüzeysel davranış düzeyleri arttıkça iş tatmini düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Menenci (2015), yaptığı çalışmada yüzeysel davranışların gerçekçi ve samimi olmayan duyguları harekete geçirdiği için iş tatmini düzeyinin azalmasına neden olduğunu belirtmiştir. Konu ile ilgili yapılan başka bir çalışmada da benzer şekilde yüzeysel davranışın genel itibarıyla duygusal çelişki ve ifadelerin sahteleştirilmesi ile sonuçlandığı, dolayısıyla iş tatminini azalttığını ifade edilmiştir (Chen, ve ark., 2012).

Çalışmada yöneticilerin yüzeysel davranışları arttıkça tükenmişlik düzeylerinin de arttığı ortaya çıkarılmıştır. Literatür incelendiğinde yüzeysel davranış sürecinde, iş görenin gerçek duygularını baskı altına almaya yönelik psikolojik gayreti ve içsel geriliminden kaynaklanan stresin, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara neden olabileceği görülmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003). Yapılan başka bir çalışmada da bireylerin hissettikleri şekilde davranmamaları nedeniyle yaşadıkları duygusal uyumsuzlukların tükenmişliğe yol açabileceği bildirilmiştir (Ghalandari ve Jogh, 2012).

Çalışmada literatüre de uyumlu bir şekilde yöneticilerin derinlemesine davranışları arttıkça tükenmişlik düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Van, Smith ve Cooper (2011) yöneticilerin duygusal emek davranışlarını ve etkilerini inceledikleri çalışmada derinlemesine davranışın kişisel başarı hislerini harekete geçirdiğini, harekete geçen bu başarı hislerinin ise normalin üzerinde performans sergileme çabasını ortaya çıkardığını, bu çabanın ise kişi için zorlayıcı olduğunu ve süreç içerisinde tükenmişlik yaşamalarına neden olabileceğini belirtmişlerdir. Basım ve Begenirbaş (2012), yaptıkları çalışmada benzer sonuca ulaşmış ve hem yöneticilerin hem de iş görenlerin derinlemesine davranışlarının zamanla duygusal tükenmeye yol açabileceğini bildirmişlerdir.

Çalışmada yöneticilerin iş tatmini düzeyleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığı bulgulanmıştır. Üngüren, Doğan, Özmen, Tekin ve Akgün (2010) hem iş görenler hem de yöneticilerin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin ilişkisini inceledikleri çalışmada işin niteliği, beşeri ilişkiler, çalışma ortamı, çalışma koşulları, terfi olanakları, algılanan örgütsel destek iş güvenliği ve

ücret gibi faktörlerin iş tatminini düzeyini arttıran etmenler olarak sıralarken bu etmenlerin hem yöneticilerin hem de iş görenlerin tükenmişlik duygularını azaltacağını bulgulamışlardır. Akademisyenlerin iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele alan başka bir çalışma da akademisyenlerin işe karşı olumlu ruh hali ve tutumları iş tatminini ortaya çıkarırken işe karşı olumsuz duygu ve tutumların ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracağını ve iş tatminsizliği sonucunda da iş gören de yıpranma, işe karşı ilgi ilgisizlik, enerji kaybı, başarısız olma ya da karşılanamayan istekler gibi içsel kaynaklar nedeniyle tükenmişlik duyguları yaşadıkları tespit edilmiştir.

6. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Sonuç

İşletmelerin değişen koşullara ve içinde bulunulan zamanın gerekliliklerine göre varlıklarını sürdürüp ayakta kalabilmeleri, devam ettirilebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve günümüz rekabet ortamında bir adım önde olabilmeleri, sahip oldukları imkanları ve kaynakları en etkili ve verimli bir biçimde kullanabilmeleri açısından yeni ve faydalı yollar aramaya yöneltmiştir. Bu bağlamda günümüz iş dünyasında taklit edilemez tek kaynak olan insan kaynağının örgütsel çıkarılara ve hedeflere en fazla katkı sağlayacak bir duruma gelmesi, sahip oldukları nitelikli insan kaynaklarını ve bu kaynakları en yüksek düzeyde kullanabilmeleri, insan kaynağının ortaya çıkarılmamış bilinmeyen taraflarını keşfederek bu taraflara yatırım yapmaları işletmeler açısından son derece elzemdir.

Bu çalışmada cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin yöneticilerin duygusal emek, tükenmişlik ve içsel tatmin düzeyleri üzerinde etkili olmadığı; bu değişkenlerin yalnızca yöneticilerin dışsal tatmin düzeyinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada genç yöneticilerin iş tatmini düzeylerinin orta yaş yöneticilere göre daha yüksek olduğu ancak orta yaşa göre de daha düşük düzeyde olduğu, yöneticilerin pozisyonları yükseldikçe iş tatmini düzeylerinin arttığı ve yüzeysel davranışın azaldığı, gelir düzeyi yükseldikçe tükenmişlik düzeyinin de yükseldiği, meslekte çalışma süresi daha az olan yöneticilerin yüzeysel davranış düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca yöneticilerin iş tatmini düzeyleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığı,

yüzeysel ve derinlemesine davranış düzeyleri arttıkça tükenmişlik ve iş tatmini düzeyinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Çalışmada ayrıca duygusal emek ve iş tatmini düzeyi tükenmişliğin oluşumunda risk faktörleri olarak tespit edilmiştir.

6.2 Öneriler

Araştırmadaki veriler yalnızca yönetici pozisyonunda çalışan bireylerden toplanmıştır. Araştırmanın yöneticiler dışında diğer pozisyonlarda çalışan bireylere uygulanması önerilmektedir. Ayrıca sonuçların devlet kurumlarında ve farklı meslek mensupları üzerinde yapılması önerilmektedir.

Bu alanda çalışan uzmanların, bireylerin iş hayatlarındaki sorunlar üzerine çalışırken tükenmişlik, iş tatmini, duygusal emek gibi günümüz iş dünyasında belirleyici olan bu faktörlerin kişilerin yaşamlarına ne şekilde etki edebileceklerini göz önünde bulundurularak tedavi planlanması önerilmektedir.

Örgütsel faktörlerin bireylerin psikolojik durumları üzerine etkisini değerlendirmek adına daha fazla sayıda yönetici ile daha geniş çaplı toplumun genelini inceleyen araştırmalar yapılması önerilmektedir. Ayrıca işgörenlerin psikolojik kapasitelerinin olumlu yönlü bir değişken olması sebebiyle ve çalışmadan elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda; duygusal emek, iş tatmini, tükenmişlik gibi değişkenlerin diğer değişkenlerle olan ilişkisinin boyutu, bu ilişkinin işgörenlerde hangi tutum, düşünce ve davranışları etkilediğinin araştırılması önerilmektedir.

Devlet, kişilerin iş ortamında karşılaşılabilecekleri sorunları çözmeye dayalı çözümler üretmeli, bireylerin iş hayatlarında daha verimli olabilmeleri için kurum yöneticilerine yönelik eğitim programları geliştirmeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). *Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators*. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 124(2), 229-246.
- Adıgüzel O, Tanrıverdi H, Sönmez Özkan D. *Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği*. Yönetim Bilimleri Dergisi 2011;9(2):261–278.
- Adıgüzel, O., Keklik, B, (2011), “Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin Tatmini ve Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, (29), 305-318.
- Ağaoğlu B, Coşkun A ve ark. (2004) *Marmara Depreminden Üç Buçuk Yıl Sonra Ergenlerde TSSB, Depresyon ve Anksiyete Belirtileri*. Turk Psikiyatri Derg, 15(4):257-263.
- Ağaoğlu, E; Ceylan, M; Kasım, E; Madden, T. (2004). “Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri”, Malatya: XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Akıncı, Zeki. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (4): 1-25.
- Apsara, P.H. ve Arachchige, B.J.H. (2016). “The Relationship between Emotional Labour and Job Satisfaction: A Study of Senior Teachers in Selected International Schools in Colombo District, Sri Lanka”, Human Resource Management Journal, 4(1):1-12.
- Ashforth B.E. ve Lee, R.T. (1990). “Defensive behavior in organizations: a preliminary model”, Human Relations, Cilt:43, Sayı:7, 621–648.
- Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1993). *Emotional labor in service roles: the influence of identity*, Academy of Management Review, Cilt:18, Sayı:1, 88-115.

- Ashforth, Blake E. and Humphrey, Ronald H. (1993). *Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity*, The Academy of Management Review, 18 (1), 88-115.
- Aydın, G. (2017). *Değer Verme Ölçeği (DVÖ)'ni Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması* Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17 (1), 0-0. DOI: 10.17240/aibuefd.2017.17.28551-304621
- Bahar, E. (2006). "*Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*", Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Barrick, M. R. (2014). *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis*, Personnel Psychology, 44 (1): 1-26.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2013). *Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Başaran, İ. E. (1991) *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başerer, D, Başerer, Z. (2019). *Akademisyenlerin Tükenmişlik ve Öz Yeterlik Düzeyleri* Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 17 (1), 1-19
- Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sos-yal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Beard, F.K. (2016). *A History Of Advertising And Sales Promotion*. USA, The Rowman And Littlefield Publishing Group.
- Boal, K.B. & Schultz, L.P. (2007). *Storytelling, Time And Evolution: The Role Of Strategic Leadership In Complex Adaptive Systems*. The Leadership Quarterly Volume, 18 (4), 411-428.
- Börü, D. & Çiper, A. (2017). *Tükenmişlik Sendromunun Çalışanın Performansına Etkisi*. 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs, Sakarya, 552-560.

- Brotheridge, C. M., and Grandey, A. A. (2002). *Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work"*. Journal of vocational behavior, 60(1), 17-39.
- Budak, G, Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (2), 95-108.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. & Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Carvalho, Y. T. M. S., Dutra, A. S. S., Pagnin, D., de Queiroz, V., Amaral, M. B., & Queiroz, T. T. (2014). *The relation between burnout and sleep disorders in medical students*. Academic Psychiatry, 38(4), 438-44
- Ceylan, O., (2017). *An awareness study on articles published about classroom management scanned in Ulakbim*. Journal of Awareness, 2 (2), 43-54
- Chang, Y. S., Sheu, R. K., Chiu, C. C., & Yuan, S. M. (2014). *CUDT: a CUDA based decision tree algorithm*. The Scientific World Journal, 2014.
- Chlan LL. *Burnout syndrome among critical care professionals: a cause for alarm*. Critical Care Alert. 2013;21: 65-8.
- Cordes C. L., Dougherty T.W. ve Blum M. (1997) *"Patterns of Burnout among Managers and Professionals: A Comparison of Models"*, Journal of Organizational Behavior, 18:685–701.
- Cordes, Cynthia L., Dougherty, Thomas W. Ve Michael Blum (1997), *"Pattens of Burnout Among Managers and Professionals: a Comparison of Models"*, Journal of Organizational Behavior, Vol.18:685-701
- Curtis, W. Cook, Hunsaker, Phillip L. And Coffey, Robert E. (1997). *"Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Eğitim Ortamlarının İş Tatmini"*

ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi”, (Çev) Nurhayat ÖZDAYI. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, C.10, S.10, 1998.

Çakınberk, A. & Demirel, E.T. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 103-119.

Çalgan, Z, Yeğenoğlu, S, Aslan, D. (2009). *Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik*. Hacettepe University Journal of the Faculty of Pharmacy, (1), 61-74

Çalışkan, N. (2015). *Turizm Sektöründe Algılanan İş Güvencesizliği ve İstihdam Edilebilirlik: Konaklama İşletmeleri Örneği*. Alanya Akademik Bakış, 4 (3), 683-711. DOI: 10.29023/alanyaakademik.684097

Çam, O. (1991), *Hemsirelerde Tükenmişlik Sendromunun Arastırılması*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.[10]

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

Çelik, M. (2012). *"İş tatmini-kişi-örgüt uyumu ve amire güven-kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü"*. İis, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, The Journal of Industrial Relations& Human Resources Journal,14(2):57-78.

Davran, Derya (2014), *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Van.

Değirmenci, S. (2010). *Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler*, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F ve ark (2001) *The Job Demands–Resources Model of Burnout*. *J Appl Psychol*, 86: 499–512.

- Dinç Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul, Beta Basım.
- Domagalski, T. (1999). *Emotion in Organizations: Main currents*. Human Relations. 52(6), 833–852.
- Dunstan, E. & Coyer, F. (2020). *Safety Culture In Two Metropolitan Australian Tertiary Hospital Intensive Care Units: A Cross-Sectional Survey, Safety Culture In Two Metropolitan Australian Tertiary Hospital Intensive Care Units: A Cross-Sectional Survey*. Australian Critical Care Volume, 33 (1), 4-11.
- Duyan, E.C., & Dierendonck, V.C. (2014). *Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru (Understanding Servant Leadership)*. *Sosyoloji Konferansları*, 49 (1), 1-32.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren T. A, (2008), “*Onkoloji Hemşirelerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve Hemsirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*. 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22 – 25 Eylül, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 143-154.
- Erkuş, A, Turunç, Ö, Yücel, R. (2011). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 245-270.
- Eroğlu, M. (2011). *Öğretmen adaylarının akademik öz yeterlikleri ve mesleki kaygıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (37), 0-0.

- Fang, Y. (2011). "Turnover Propensity and Its Causes among Singapore Nurses: An Empirical Study", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.: 12, Issue: 5, pp. 859-871.
- Fleury, M.J., Grenier, G., Bamvita, J.M., Chiocchio, F. (2017). "Associated and Mediating Variables Related to Job Satisfaction Among Professionals from Mental Health Teams", *Psychiatric Quarterly*,
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165
- Gabbe, S. G., & Stey J. F. (2015). *Mid-career burnout in generalist and specialist physicians*. Retrived from www.jama.com, 21.07.2008
- Gençay, Ö. A. (2007). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum ve mesleki tükenmişliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, c.15(2), ss.765-780.
- George, J.M. & Jones, G. (2008). *Understanding And Managing Organizational Behavior*. London, Pearson International Edition.
- Gerekan, B., ve Pehlivan, A. (2010). *Kamu iç denetim elemanlarının iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 29-54.
- Giddens, A. (2014). *Modernite ve Bireysel Kimlik*, 2.Baskı, İstanbul: Say Yayınları
- Gosserand, R. H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor*. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Louisiana State University
- Gökçakan, Z; Özer, R. (1999). "Doğu Karadeniz Bölgesindeki Görevli Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Eskişehir: IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress, and Performance*, *Doctoral Dissertation*, Colorado State University, Colorado.

- Grandey, A. A. (2003). *When The Show Must Go On: Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery*. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Hochschild, Arlie R. (1983). *Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure*. *American Journal of Sociology*, 85 (3), 551-57
- Hock, R. R., 1988. "Professional Burnout Among Puplic School Teachers" *Public Personnel Management*, Volume.17, No: 2, s: 167-189.
- Işıkkhan, Vedat (2016). *Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu, Akciğer Kanserinde Destek Tedavi*. Tüsad Eğitim Kitapları Serisi, (Ed. Gülhan, M., ve Yılmaz, Ü.) s.366-391.
- Işıkkhan, Vedat. (2016). *Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu, Akciğer Kanserinde Destek Tedavisi, TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi*, (Editörler: Gülhan, M., ve Yılmaz, Ü.), 366-391.
- Izgar, Hüseyin (2008). *Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, 317 - 334
- Karaca, B., Balcı, V, (2011), "İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara'daki Devlet Okulları ile Özel Okullar Karşılaştırması", *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, IX (1), 33-40.
- Karasakal, Şaban. "Akademik Tefsir Çalışmaları". Abant İzzet Baysal Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi 4 / 7 (Haziran 2016): 85-91.
- Kart, E. (2012). *Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi*. *Çalışma ve Toplum*, 215-230.
- Kaya, N., 2014). *Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü*. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 71-90.
- Kaya, U., Özhan, Ç. K. (2012). *Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma*. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.

- Keser, S. (2014). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 1 (1), 1-22. Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, DOI: 10.31199/hakisderg.372622
- Kırılmaz, Y., (2003). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencilerinde Sigara İçme Alışkanlığı, Bağımlılık Düzeyi ve Biçiminin Değerlendirilmesi*. 8. Halk Sağlığı Bildiri Özetleri, Sivas, ss:182.
- Kinman, G.and Kinman, R. (2001). *The role of motivation to learn in management education*. The Journal of Workplace Learning, 13 (4): 132-144.
- Koçel, T, (2007). *İşletme Yöneticiliği*, (11. Baskı), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti,
- Köksel, B., (2011). *İftira*. Journal of Istanbul University Law Faculty, 40 (1-4), 181-179
- Kulaklıkaya, K. (2013), *İşkoliklik, Tükenmişlik Sendromu ve İş Yükü Algısı Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurt, T. (2012). *Öğretmenlerin Öz yeterlik ve Kolektif Yeterlik Algıları*, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 10 (2), 195-227.
- Lam, W., Chen, Z. (2012). *"When I Put On My Service Mask:Determinants And Outcomes Of Emotional Labor Among Hotel Service Providers According To Affective Event Theory"*, International Journal of Hospitality Management. 31, pp.3-11.
- Lee R. T., ve Brotheridge C. M. (2011), *Development and validation of the Emotional Labour Scale*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 365-379.
- Lee, Eunju, Esaki, Nina, Kim, Jeehoon, Greene, Rose, Kirkland, Kristen, and Mitchell-Herzfeld, Susan (2013). *Organizational Climate and Burnout*

Among Home Visitors: Testing Mediating Effects of Empowerment. Children and Youth Services Review, 35 (4), 594-602.

Lewin, Jeffrey E. ve Sager, Jeffrey K. (2007), "A Process Model of Burnout among Salespeople: Some New Thoughts", Journal of Business Research, (Article in Press Accepted 24 April 2007)

Madhukar, N; Sharma, B. (2017). *Assessment of job satisfaction among fishermen in Southern East Costal Area of Mumbai*, International Academy of Science Engineering and Techonology, 2013:2(2):65-74.

Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). *The measurement of experienced burnout.* Journal of Occupational Behaviour, 2(99), 99-113

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

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). *Prevention of burnout: new perspectives.* Applied and Preventive Psychology, 7(1), 63-74.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout.* Annual Review of Psychology, 52(1), 397-422.

Mengenci, Cengiz (2015). *İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi/To Examine Relationship Between Job Satisfaction, Emotional Exhaustion and Emotional Laboring.* Ege Akademik Bakış, 15 (1), 127-139.

Mercanlıoğlu, Çiğdem (2012), *Demografik Değişkenler Bazında İş Tatmini Boyutlarında Oluşan Farklılıklar: Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personeline Yönelik Bir Araştırma, Öneri*, 10 (37): 21-138.

Meylan, N., Doudin, P. A., Curchod-Ruedi, D., & Stephan, P. (2015). *School burnout and social support: The importance of parent and teacher support.* Psychologie Française, 60, 1-15.

Michael. A. (2010). *Leadership Style And Organizational Impact.* <http://www.alaapa.org>.

- Morris, Andrew J. and Feldman, Daniel C. (1996). *The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor*. *Academy Of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1996). *The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor*. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010
- Mullins, L. J. (2010) *Management & Organisational Behaviour, Prentice Hall Ninth Edition*: Harlow, England.
- Naktiyok, A. (2012). *İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü / Role of Stress Fighting Techniques in Internal and External Motivation of Employees*. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1).
- Noor, N. M., Zainuddin, M. (2011). *Emotional labor and burnout among female teachers: Work–family conflict as mediator*. *Asian Journal of Social Psychology*, 14(4), 283-293.
- Oğuz, H, Özkul, M. (2016). Duygusal emek sürecine yön veren sosyolojik faktörler üzerine bir araştırma: batı akdeniz uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (16), 130-154. DOI: 10.21076/vizyoner.265476
- Okpara, J.O. (2006) “*The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers In The Oil Industry*”, *The Journal Of American Academy Of Business*, Vol. 10, No.1, P.50
- Oksay, A. (2015). *Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (4), 1-24. *Organizational Citizenship Behaviours: A Meta-Analysis and Review*”,
- Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. [13]
- Özmete, E. ve Eker, I. (2013). "İş-Aile Yaşamı Çatışması ile Başa Çıkmada Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi", *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(1), 19-49.
- 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.
- Pandey, J.ve Singh, M. (2016). "Donning the mask: effects of emotional labour strategies on burnout and job satisfaction in community healthcare", *Health Policy and Planning*, 31: 551–562.
- Paoli, P., Merllié, D. (2001). *Third Europeansurvey on workingconditions 2000*. European Foundation fortheimprovement of livingandworkingconditions.
- Perlman, B. & Hartman, E. A. (1982). *Burnout: Summary and future research*. *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Pines, A. M. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. (1987). "Expression of emotion as part of the work role", *Academy of Management Review*, Cilt:12, Sayı:1, 23-37.
- Robbins, S. P. ve T. A. Judge. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*. 16. Baskı, New Jersey: Pearson Education
- Rutter, D. R. and Fielding, P. J. (1988). *Sources of occupational stress: An examination of British prison officers*. *Work & Stress*, 2(4), 291-299.
- Rutter, D.R. ve Fielding, P.J. (1988). "Sources of occupational stress: an examination of British prison officers", *Work and Stress*, Cilt:2, Sayı:4, 292-299.

- Sakagami, A., Aijo, R., Nguyen, H. T. T., Katayama, M., Nagata, K., Kitaoka, K. *Burnout-related effects of emotional labor and work-related stressors among psychiatric nurses in Japan*. Journal of Wellness and Health Care, 41(1), 97-111.
- Savaş, Ahmet C. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Emek ve Duygusal Zekâ Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Savaş, C.A. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*, Gaziantep Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep.
- Schneider, Benjamin, Salvaggio, Amy N. and Subirats, Montse (2017). *Climate Strength: A New Direction for Climate Research*. Journal of Applied Psychology, 87 (2), 220-229
- Seçer, İ. (2012). "Okul Tükenmişliği ile Akademik Güdülenme Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi" Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Journal of Research in Education and Teaching Şubat 2015 Cilt:4 Sayı: 1 Makale No: 40 ISSN: 2146-9199
- Sevimli, F., İşcan Ö.F, (2015), "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Age Akademik Bakış Dergisi. 5, 1-2, 49-68.
- Shani, A., Uriely, N., Reichel, A. ve Ginsburg, L. (2014). *Emotional Labor in the Hospitality Industry: The Influence of Contextual Factor*. International Journal of Hospitality Management, 37:150-158.
- Smith, M., Jaffe-Gill, E. & Seggl, J. (2009) http://helpguideorg/mental/stress_signs.htm (21.10.2017).
- Söylemez D., Sur H., Cebeci, D, (2005), "Hemşirelerin İş Doyumu ile İlgili Bir Meta Analizi Çalışması: Hastane Yönetimi", Hastan Yönetimi Dergisi, 34.

- Söyük, S. (2007). “*Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*
- Şahin,K., (2016). *Hekimlerin iş tatmin düzeylerinin girişimcilik niyetleri üzerine etkileri: Muğla ilinde bir araştırma*. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, 53-69
- ŞİMŞEK, M. Ş., (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Eylül, Konya, 464s
- Taşgın, Ö. (2004). “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Örgütü Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi*”, Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Teixeira C, Ribeiro O, Fonseca AM, Carvalho AS. *Burnout in intensive care units- a consideration of the possible prevalence and frequency of new risk factors: A descriptive correlational multicentre study*. BMC Anesthesiology 2013; 13(1): e38.
- Tengilimoğlu Dilaver, Akbolat Mahmut, Işık Oğuz (2015). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Genişletilmiş 7.basım*, Mayıs, s.602.
- Thompson, Adam (2012). *The Effect of Organizational Climate on Learning Orientation: The Moderating Effect of Chronic Stress*. A Thailand Case Study, Master Thesis, Webster University
- Tolich, M.B. (1993). “*Alienation and liberating emotions at work*”, Journal of Contemporary Ethnography, Cilt:22, Sayı:3, 361-381.
- Toplu, N. (2012). *Okul öncesi ve ilköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı EYTEPE: Aydın.

- Totterdell P. ve Holman D. (2003). "*Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor*", Journal of Occupational Health Psychology, Cilt:8, Sayı:1, 55–73.
- Tuğrul, B. & Çelik, E. (2002). *Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(12).
- Tutar, H. (2010), "*İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, s.179.
- Tümekaya, S., 1999. *Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tütüncü, Ö., Kozak, M, (2017), "*An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction*", International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 8(1): 1-19.
- Ulucan, H., Adiloğulları, İ., & Ünver, D. (2014). *Examination of the relationship between occupational burnout and job satisfaction of professional football player*. Journal of Physical Education and Sport Sciences, 8(1), 93-103.
- Üngüren, Engin, Doğan Hulusi, Özmen Mehmet ve Tekin Ömer Akgün (2010), *Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi*, Journal Of Yasar University 2010, 17(5), 2922-2937.
- Van Dierendonck, Dirk., Nachreiner F., Schaufeli, Wilmar B. ve (1993), "*The Construct Validity of Two Burnout Measures*", Journal of Organizational Behavior, Vol.14, 631-647.
- Van, M., Smith-Spangler C., ve Cooper, V., Gienger AL, Lin N, Lewis R et al. (2011) *Using pedometers to increase physical activity and improve health: a systematic review*. JAMA, 298:2296–2304

- Wang, Y.Y. (2011). *The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust*. *Jorunal of Hotel Business Management*, (1), 1-11.
- Wharton, A. (1993). "The affective consequences of service work", *Work and Occupations*, Cilt:20, Sayı:2, 205-232.
- Wharton, A.S. (1996). *Service With A Smile: Understanding The Consequences of Emotional Labor*. Mac Donald et al. (eds.) *Working in The Service Society*, Philadelphia, Temple University Press.
- Wharton, A.S. ve Erickson, R.J. (1993). "Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles", *Academy of Management Review*, Cilt:18, Sayı:3, 457-486.
- Wharton, Amy S. (1993). *The Sociology of Emotional Labor*. *The Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.
- Wharton, Amy S. and Erickson, Rebecca C. (1993). *Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles*. *Academy of Management Review*, 18 (3), 457-486.
- Wright, Thomas. A. and Bonett, Douglas, G. (1997), "Research the Contribution of Burnout to Note Work Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Issue.18, (491-499).
- Yakar, Sesin (2015). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tüknmişilik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Yalçın, E. (2018). Tükenmişlik Sendromu: Akademik Personel Üzerinde Bir İnceleme *Econder International Academic Journal*, 2 (2), 215-237.
- Yang, Y. K. (2011). *A study on burnout, emotional labor, and self-efficacy in nurses*. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 17(4), 423-431.

- Yaşar, Özlem (2015). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yazıcıoğlu, İ, (2010), “*Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması*”, Bilig, Güz 2010, Sayı: 55: 243-264.
- Yeni, Zehra (2011). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E. (2013). *Duygusal emek davranışının işgörenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisi*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1), 88-99.
- Yıldız, S. M. (2010). *İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Spor okullarında görev yapan antrenörler üzerine bir inceleme*. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 13(2), 216-225
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yücebalkan, B., Karasakal, N. (2016). *Akademisyenlerde Duygusal Emek ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği*. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD), 1(2), 187-200.
- Yüceler, A., & Yağcı Özen, M. (2018). *Hemşirelerde Atalet Davranışları ve Hasta Güvenliği*. Nobel Medicus, 14(2), 40-48.
- Yüksekbilgili, Z, (2016). *Organizational Justice Perception According to Generations* Gaziantep University Journal of Social Sciences, 14 (2), 403-412.

Zerbe W. ve Falkenberg L. (1989). *The expression of emotion in organizational life: Differences across occupations*. Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, 10(Pt.5), 87-96.

EKLER

EK 1 BİLGİLENDİRME FORMU

Bu çalışmada yöneticilerin duygusal emek davranışını algılama biçimlerinin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine olan etkisini incelenmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmada size bir demografik bilgi formu ve bir dizi ölçek sunduk. Demografik bilgi formu sizin yaş cinsiyet gibi demografik özellikleriniz hakkındaki soruları içermektedir. Ölçekler de ise Duygusal emek, İş tatmini ve Tükenmişlik düzeyleri ölçülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, ölçeklerde ve görüşmelerde verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli kalacaktır. Eğer çalışmayla ilgili herhangi bir şikâyet, görüş veya sorunuz var ise bu çalışmanın araştırmacılarından biri olan Ömer Seyit Hastaoğlu ile iletişime geçmekten lütfen çekinmeyiniz (omerhastaoglu@gmail.com).

Araştırmanın sonuçlarıyla ilgileniyorsanız, Şubat 2021 tarihinden itibaren araştırmacıyla iletişime geçebilirsiniz.

Katıldığınız için tekrar teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

Ömer Seyit Hastaoğlu

EK 2 AYDINLATILMIŞ ONAM

Bu çalışmanın amacı pek çok açıdan ele alınan yöneticilik olgusunun yeni bir alan olan duygusal emek ile olan ilişkisini irdelemek ve yöneticilerde sosyo-demografik değişkenler, duygusal emek, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemektir. Anket tamamen bilimsel amaçlarla gönüllülük esasında düzenlenmiŐtir. Anket formunda kimlik bilgileriniz yer almayacaktır. Size ait bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmadan elde edilen veriler yalnızca istatistik veri olarak kullanılacaktır. Yanıtlarınızı içten ve doğru olarak vermeniz bu anket sonuçlarının toplum için yararlı bir bilgi olarak kullanılmasını sağlayacaktır. Telefon numaranız anketörün denetlemesi ve anketin uygulandığının belirlenmesi amacıyla istenmektedir.

Yardımanız için çok teşekkür ederiz.

Ömer Seyit Hastaoğlu

Yukardaki bilgileri ayrıntılı biçimde tümünü okudum ve anketin uygulanmasını onayladım.

Telefon:

İmza:

EK 3

SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı, lütfen anketteki soruları dikkatle okuyarak, her sorunun karşısında bulunan seçeneklerden size uygun olanını işaretleyiniz. Hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmamanız ve soruları doğru ve içten yanıtlamanız araştırma açısından önemlidir. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı olarak değerlendirilecektir.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

1	Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
2	Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
3	Yaşınız	<input type="checkbox"/> 25 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 55 ve üstü
4	Eğitim Düzeyiniz	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
5	Meslekte Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21-25 yıl <input type="checkbox"/> 26 yıl ve üzeri
6	Pozisyonunuz	<input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici
7	Gelir Durumunuz	<input type="checkbox"/> 3.000 TL ve altı <input type="checkbox"/> 3.001 TL- 4.500 TL <input type="checkbox"/> 4.501 TL – 6.000 TL <input type="checkbox"/> 6.001 TL ve üzeri

EK 4

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.

	Duygusal Emek ölçeği	Kesinlikle Katılıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş arkadaşlarımla/çalışanların taleplerini uygun bir biçimde karşılamak için rol yaparım.					
2	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken iyi hissediyordum gibi rol yaparım.					
3	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken sanki "şov yapıyordum" izlenimi veririm.					
4	Görevimin gerektirdiği duyguları sergilemek için rol yapmak zorundayım.					
5	Görevimin gerektirdiği duyguları için adeta "maske" takarım					
6	Görevimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi gösteririm.					
7	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken gerçekte hissettiğim duygulardan farklı duygular gösteririm					
8	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekte deneyimlemek için uğraşırım.					
9	Başkalarına gösterme ihtiyacı gördüğüm duyguları gerçekte hissetmek için uğraşırım.					
10	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken göstermem beklenen duyguları gerçekten hissedebilmek için çok çalışırım					
11	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken göstermem beklenen duyguları gerçekten hissedebilmek için yoğun çaba harcarım					

EK 5

MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ KISA FORM

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşılıklarına (X) işareti ile belirtiniz. Her cümleye cevap verirken, "Bu yönden işimden ne derece memnunuz?" diye kendinize sorunuz

MESLEĞİMDEN	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok memnunuz
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					

11.Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14. Terfi imkânının olması yönünden					
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16. Çalışma şartları yönünden					
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

EK 6

TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ KISA VERSİYONU

Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Meslek Öncesinde	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
Kendimi yorgun (bitkin) hissediyorum.	1	2	3	4	5
Hayal kırıklığına uğramış hissediyorum.	1	2	3	4	5
Gelecekte umutsuzum.	1	2	3	4	5
Kendimi kapana kısılmış gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Çaresiz hissediyorum.	1	2	3	4	5
Üzüntülü/kederli hissediyorum	1	2	3	4	5
Bedensel olarak hastalıklı (güçsüz)hissediyorum	1	2	3	4	5
Uyumada zorluk çekiyorum	1	2	3	4	5
Kendimi başarısız hissediyorum	1	2	3	4	5
Hayata karşı bıkkınlık hissediyorum	1	2	3	4	5

ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ



Zafer ADIGÜZEL <zadiguzel@medipol.edu.tr>, 27 Nis 2020 Pzt, 12:21 tarihinde şunu yazdı:

Merhaba Ömer,

Tabiki yüksek lisans çalışman da "Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kısa Formu" nu kullanabilirsin.

çalışmanda başarılar dilerim.

Kolay gelsin, iyi çalışmalar dilerim.

Omer Hastaoglu <omerhastaoglu@gmail.com>, 27 Nis 2020 Pzt, 10:29 tarihinde şunu yazdı:

Zafer Bey merhaba,

Öncelikle kendimi tanıtmak isterim.

Ömer Seyit Hastaoglu, Yakındoğu Üniversitesi Klinik Psikoloji Yüksek Lisans öğrencisiyim.

Tez aşamasındayım ve tez konum "**Yöneticilerin duygusal emek davranışını algılama biçimlerinin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine etkisinin incelenmesi**". Etik kurallar gereği bu doğrultuda kullanılacak olan Türkçe'ye uyarlamasını yaptığımız "Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kısa Formu" nuzu tezimde kullanmak üzere izin istiyorum.

Tez Danışmanım Prof. Dr. Fatmagül Cırhınlioğlu'dur.

Geri dönüşünüzü beklediğimi bildirir çalışmalarınızda başarılar dilerim.



<sdursun@ktu.edu.tr> adresine sahip kullanıcı 27 Nis 2020 Pzt, 21:12 tarihinde şunu yazdı:

Merhabalar Ömer tezine duygusal emek ölçeğini kullanabilirsin. Selamlar iyi çalışmalar

Doç. Dr. Salih DURSUN
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı
Office :04623773237
GSM :05453210312
sdursun@ktu.edu.tr

On Pts, Nis 27, 2020 at 10:40 AM, Omer Hastaoglu <omerhastaoglu@gmail.com> wrote:

Salih Bey merhaba,

Öncelikle kendimi tanıtmak isterim.

Ömer Seyit Hastaoglu, Yakındoğu Üniversitesi Klinik Psikoloji Yüksek Lisans öğrencisiyim.

Tez aşamasındayım ve tez konum "**Yöneticilerin duygusal emek davranışını algılama biçimlerinin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine etkisinin incelenmesi**". Etik kurallar gereği bu doğrultuda kullanılacak olan Türkçe'ye uyarlamasını yaptığımız "**Duygusal Emek Ölçeği**" nizi tezimde kullanmak üzere izin istiyorum.



Omer Hastaoglu

Songül Tumkaya <stumkaya@cu.edu.tr>, 27 Nis 2020 Pzt, 11:20 tarihinde şunu yazdı:

Merhaba Ömer

Ölçeği kullanabilirsin. Ekli dosyada gönderiyorum. Başarılar.

Prof. Dr. Songül TÜMKAYA

-----Original Message-----

From: Omer Hastaoglu <omerhastaoglu@gmail.com>

To: stumkaya@cu.edu.tr

Date: Mon, 27 Apr 2020 10:35:25 +0300

Subject: izin talebi

Songül Hanım merhaba,

Öncelikle kendimi tanıtmak isterim.

Ömer Seyit Hastaoglu, Yakındoğu Üniversitesi Klinik Psikoloji Yüksek Lisans öğrencisiyim.

Tez aşamasındayım ve tez konum "**Yöneticilerin duygusal emek davranışını algılama biçimlerinin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine etkisinin incelenmesi**". Etik kurallar gereği bu doğrultuda kullanılacak olan Türkçe'ye uyarlamasını yaptığımız "Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu" ölçeğinizi tezimde kullanmak üzere izin istiyorum.

Tez Danışmanım Prof. Dr. Fatmagül Cırhınlioğlu'dur.

İNTİHAL RAPORU

YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞINI ALGILAMA BİÇİMLERİNİN İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

ORJİNALLIK RAPORU

% 15 BENZERLİK ENDEKSİ	% 13 İNTERNET KAYNAKLARI	% 8 YAYINLAR	% ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
----------------------------------	------------------------------------	------------------------	-----------------------

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	docs.neu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 4
2	UĞUR AKDU. "DUYGUSAL EMEK VE İŞ STRESİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: PROFESYONEL TURİST REHBERLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA", Journal of International Social Research, 2016 Yayın	% 1
3	kutuphane.pamukkale.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
4	www.isarder.com İnternet Kaynağı	% 1
5	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 1

ETİK KURUL RAPORU



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

01.06.2020

Sayın Ömer Seyit Hastaoğlu

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/SB/2020/740 proje numaralı ve "Yöneticilerin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimlerinin İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi" başlıklı proje önerisi kurumumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

Direnç Kanol